

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO**

DULCE ELIZABETH LIMA DE SOUSA E SILVA

A GESTÃO DE RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL: análise
da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Sergipe.

**SÃO CRISTÓVÃO/SE
2019**

DULCE ELIZABETH LIMA DE SOUSA E SILVA

A GESTÃO DE RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL: análise da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe.

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luiz Elias de Araújo.

Coorientadora: Profa. Dr.^a. Lorena de Oliveira Souza Campello.

SÃO CRISTÓVÃO/SE
2019

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

S586 Silva, Dulce Elizabeth Lima de Sousa e

A gestão de riscos na implantação da gestão documental: análise da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. / Dulce Elizabeth Lima de Sousa e Silva. – Sergipe: Universidade Federal de Sergipe, 2019.

118f.

Dissertação (Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal de Sergipe, 2019.

Orientador: Prof. Dr.^o Sérgio Luiz Elias de Araújo
Coorientadora: Profa. Dra. Lorena de Oliveira Souza Campello.

1. Gestão Documental. Gestão de Riscos. Governança Arquivística. I. Título.

CDU 005.92

A GESTÃO DE RISCOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DOCUMENTAL: análise
da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Sergipe.

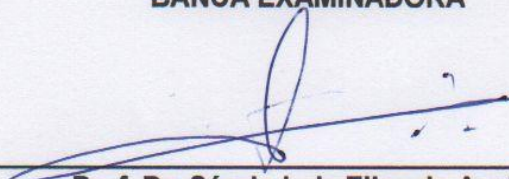
DULCE ELIZABETH LIMA DE SOUSA E SILVA

Dissertação apresentada à Universidade
Federal de Sergipe, como parte das exigências
do Programa de Pós-Graduação em Ciência
da Informação para obtenção do título de
Mestre em Gestão da Informação.

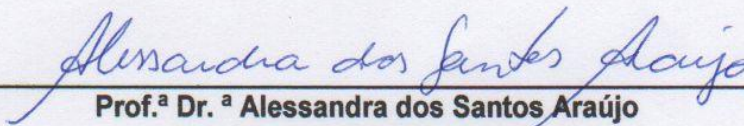
Avaliação: _____

Data da Defesa: 16.07.19

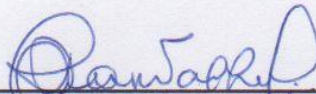
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Sérgio Luiz Elias de Araújo
(Orientador)



Prof.ª Dr.ª Alessandra dos Santos Araújo
(Membro convidado – Externo)



Prof.ª Dr.ª Telma de Carvalho
(Membro convidado – Interno)

Aos meus pais, Wellington e Ivanise, ao meu esposo, Rodrigo Silva, e ao anjinho da minha vida, o meu filho, Davi (*in memorian*).

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, por permitir que o meu sonho fosse transformado em realidade, proporcionando-me a oportunidade de aprendizado, sem ele a minha vida não teria sentido.

À minha família, por todo o apoio que recebi em mais uma etapa da minha vida. Aos meu pais, Ivanise de Lima e Wellington Faustino. Ao meu irmão, Wellington Júnior e à minha querida vovó, Terezinha Faustino. Amo vocês.

Ao meu esposo, Rodrigo de Oliveira Silva, pelo amor e companheirismo que me são destinados, sobretudo, pela paciência. Obrigada por sempre acreditar nos meus sonhos.

Aos meus orientadores, Dr. Sérgio Luiz Elias de Araújo e Dra. Lorena de Oliveira Souza Campello, pelas orientações, correções, leituras e contribuições realizadas para que este sonho fosse concretizado.

Ao PPGCI UFS, nas pessoas da professora Dr^a Martha Suzana Cabral Nunes e Dr^a. Telma de Carvalho, o esforço coletivo do corpo docente para que esse programa fosse efetivado mudou a minha vida. Também agradeço a primeira turma do mestrado profissional em gestão da informação e do conhecimento pelo tempo vivido com cada um de vocês. E a nossa querida secretária do programa Gleise Antunes Santos.

Aos meus amigos paraibanos, Isaac Newton Cesarino da Nóbrega, André Luiz Dias de França e Maria Amélia Teixeira da Silva que sempre me estimularam a dar prosseguimento aos meus estudos com o mestrado.

As minhas amigas sergipanas, Maria Alvina de Araújo Gomes (Diretora do Departamento de Gestão de Risco) e Juciana Karla Melo Lima (Coordenadora de Planejamento), posso dizer que tenho a honra de ter conhecido duas excelentes profissionais, apaixonadas pelos seus trabalhos, as quais, gentilmente, guiaram-me nessa caminhada. Com toda certeza, foram fonte de inspiração e conhecimento. A vontade de fazer o mestrado já exista, no entanto, a ideia deste sonho surgiu com vocês. À querida Cleide Aparecida Belchior Freire, por sua paciência e cuidado comigo durante o período da qualificação.

A Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo, nas pessoas de Gabriele do Nascimento Mattos, Pedro Unaldo Oliveira Soares, Thaynara Costa dos Santos, Sheila Patrícia Paiva Silva e meu amigo/irmão Manoel Paulo da Silva Santos por terem me “aturado” e torcido por mim durante todo o processo seletivo do programa. Bem como, agradecer às arquivistas Manuela do Nascimento Silva, Tuanny Bezerra Paiva e Nadine Passos Conceição D’Oliveira por dividir comigo as vitórias e derrotas, os erros e os acertos. Por lutar por uma gestão documental efetiva e próspera, muito obrigada!

Tudo neste mundo tem o seu tempo; cada coisa tem a sua ocasião.

(Eclesiastes, 3:1)

RESUMO

Cada vez mais, a informação vem se tornando insumo necessário para o desenvolvimento social, político e empresarial. Pensando nessa gestão estratégica, o modelo que vem sendo adotado pelo governo federal para a administração dos órgãos do executivo, pautado na transparência das ações administrativas, está inserindo novas metodologias de trabalho com o objetivo de tornar mais eficientes os órgãos públicos. Nessa política de transparência, surge a política de controle interno, gestão de risco e governança. A gestão de riscos possui diversos benefícios como o aumento da probabilidade de atingir os objetivos propostos, a melhoria da identificação de oportunidades e ameaças, a eficiência operacional, identificação de perdas e custos, bem como base sólida e segura para tomada de decisão e planejamento. Na perspectiva da governança arquivística, a Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo (CGPA) do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), responsável pelo desenvolvimento de ações e políticas voltadas para as atividades da gestão documental, pode utilizar a gestão de riscos como uma ferramenta para o desenvolvimento dos seus projetos e segurança na sua execução. Esta pesquisa buscou analisar a aplicação da gestão de riscos na implantação da gestão documental na CGPA. Ela se caracteriza como uma pesquisa-ação, qualitativa e descritiva. Como instrumento norteador, foi utilizado um manual desenvolvido pelo então Ministério do Planejamento, atual Ministério da Economia. O resultado desenvolvido foi um mapeamento dos riscos e um plano de implementação de controles.

Palavras-chave: Gestão Documental. Gestão de Riscos. Governança Arquivística.

ABSTRACT

Each time more, the information has been turning into a necessary input for social, political and business development. Thinking about that strategic management, the pattern that has been adopted by the federal government for the administration of executive organs, guided by transparency on administrative actions, inserting new work methodologies with the goal to improve efficiency on public organs. On that political transparency, arises the internal control policy, liability management and governance. The liability management owns several benefits such as the increased probability on achieving intended purpose, the improvement on identifying opportunities and threats, the operational efficiency, identifying loss and costs, as well as solid and safe basis for decision-making and planning. On archival governance perspective, the *Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo* – General Coordination of Protocol and Archive (CGPA) do *Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe* - Federal Institute of Education, Science and Technology of Sergipe (IFS) responsible for the actional and political development guided to the activities of documental management, can use liability management as a tool for development of their projects and safer execution. This research aims to analyses the application of liability management on implantation of the documental management on CGPA. It typifies as a qualitative, descriptive, participative and actional research. As guiding resource was used a manual developed by, then, Ministry of Planning, now, Ministry of the Economy. The result developed was a mapping of risks and a plan o control implementation.

Keywords: Document Management. Liability Management. Archival Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação Entre As Gestões	26
Figura 2 – Etapas Da Gestão De Riscos	39
Figura 3 – Gestão De Riscos Conforme Iso 31000	41
Figura 4 – Cubo Do Coso	42
Figura 5 – Respostas Ao Risco	44
Figura 6 – Formulário De Levantamento De Informações	53
Figura 7 – Organograma Da Cgpa	60
Figura 8 – Matriz De Avaliação Estratégica	68
Figura 9 – Cenário De Predominância	68
Figura 10 – Gravidade	69
Figura 11 – Urgência	70
Figura 12 – Tendência	70
Figura 13 – Fatores Para Análise - Impacto	76
Figura 14 – Fatores De Probabilidade	77
Figura 15 – Matriz De Riscos	78
Figura 16 – Escala De Nível De Risco	78
Figura 17 – Desenho Do Controle	79
Figura 18 – Operação Do Controle	79
Figura 19 – Resposta Ao Risco	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise do levantamento terminológico.....	29
Quadro 2 – Categoria de objetivos do sistema de gestão de riscos	38
Quadro 3 – Categorias de riscos.....	55
Quadro 4 – Comparativo da missão, visão e valores.....	62
Quadro 5 – Análise do ambiente da CGPA	66
Quadro 6 – Matriz Gut - Fraquezas	71
Quadro 7 – Matriz Gut - Ameaças.....	71
Quadro 8 – Identificação de eventos de riscos	73
Quadro 9 – Correlação das categorias do risco e subcategorias de análise	77
Quadro 10 – Níveis de avaliação e controles interno existentes	80
Quadro 11 – Planilha documentadora – Mapa de riscos – planos de controle	83
Quadro 12 – Produto final - Planilha documentadora (Mapa de risco e plano de controle).....	96

LISTA DE SIGLAS

AECI	Assessoria Especial de Controles Internos
CGPA	Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo
CGIRC	Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COPLAN	Coordenadoria de Planejamento
DCOM	Departamento de Comunicação Social
DGR	Departamento de Gestão de Riscos
EAA	Escola de Aprendizes e Artífices
GTAM	Grupo de Trabalho da Área Meio
GTAF	Grupo de Trabalho da Área Fim
IAA	Instituto Interno de Auditores
ICA	Conselho Internacional de Arquivos
IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
ISSO	Organização Internacional para Padronização
MP	Ministério do Planejamento
PDA	Plano de Desenvolvimento Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIC	Plano de Implementação de Controles
PROAD	Pró-reitoria de Administração
PRODIN	Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
RI	Risco Inerente
RR	Risco Residual
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	GOVERNANÇA E ARQUIVOLOGIA APLICADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.1	Convergências da gestão documental, informacional e do conhecimento	24
2.2	A relação da Arquivologia com a Gestão Documental	27
2.3	O paradigma da gestão de riscos corporativos	32
3	O PERCURSO METODOLÓGICO	47
3.1	Gestão de Riscos no Instituto Federal de Sergipe	47
3.2	A Gestão de Riscos Alinhada à Gestão Documental	48
3.2.1	O Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão	50
4	A GESTÃO RISCOS E CONTROLES INTERNO NA CGPA	59
4.1	Ambiente interno e fixação dos objetivos da CGPA	59
4.2	Identificação de eventos de risco	72
4.3	Avaliação de eventos de riscos e controles internos	76
4.4	Resposta ao Risco	81
4.5	Informação, Comunicação e Monitoramento	81
5	PROPOSTA DE INTEVENÇÃO	83
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, a informação vem se tornando insumo necessário para o desenvolvimento social, político e empresarial. No Brasil, o acesso à informação, produzida por entidades públicas ou privadas, que trabalhem com dinheiro público é um direito do cidadão. A transparência do gasto com o dinheiro público, considerando suas ressalvas, quando necessárias, é um direito regulamentado pela lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011).

A referida lei define informações como dados, processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contidos em qualquer meio, suporte ou formato (BRASIL, 2011). Pacheco e Valentim (2010) apontam que, no âmbito empresarial, a informação e o conhecimento podem ser apontados como alicerces para a gestão estratégica.

Pensando nessa gestão estratégica, o modelo que vem sendo adotado pelo governo federal para a administração dos órgãos do executivo, pautado na transparência das ações administrativas e na fiscalização dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU), está inserindo novas metodologias de trabalho com o objetivo de tornar mais eficientes esses órgãos públicos.

Uma iniciativa que está sendo adotada pelo governo federal é a política de controle interno, gestão de risco e governança, impulsionada por uma instrução normativa conjunta da Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) nº 1, de 10 de maio de 2016, estabeleceu que todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem adotar medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Logo, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), como uma instituição pública e gratuita, que oferece ensino profissional e tecnológico e está ligada ao Ministério da Educação, deve adotar essa instrução normativa. O IFS foi criado com a publicação da lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e deu outras providências. No entanto, é possível dizer que essa instituição é centenária, quando considerada a sua origem com a fundação da Escola de Aprendizes e

Artífices, criada com a publicação do decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, porém, no estado de Sergipe, ela só vem a funcionar em 1911.

O decreto que criou as Escolas de Aprendizes e Artífices em dezenove estados era voltado para o ensino profissional e tinha como objetivo “formar cidadãos úteis à nação” e “habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual, como fazê-los adquirir hábitos de trabalho profícuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola de vício e do crime” (BRASIL, 1909, p.1).

Além da Escola de Aprendizes e Artífices, o Instituto Federal de Sergipe tem, em sua construção histórica, o Patronato São Maurício, instituição criada pelo governo estadual nos moldes das escolas que estavam sendo criadas pelo governo federal e que seria, anos mais tarde, tornada uma instituição federal de ensino. De acordo com Nery (2006), o patronato foi criado no dia 31 de outubro de 1924 para assistir aos menores desvalidos, em especial os que andavam pelas ruas da cidade, com o objetivo de formar trabalhadores agrícolas.

Tanto a Escola de Aprendizes e Artífices quanto o Patronato São Maurício passaram por sucessivas mudanças. Além das várias denominações, o ensino foi sendo transformado ao longo dos anos. Foram cinco mudanças, enquanto Escola de Aprendizes e Artífices e oito, enquanto Patronato São Maurício. Portanto, o IFS é centenário e possui um acervo documental diversificado, passou, em âmbito nacional, por diversas transformações políticas, à medida que o ensino técnico e agrotécnico passava por mudanças, supressões, implementações de cursos e de base curricular que formam o que hoje é o Instituto Federal de Sergipe (IFS).

Essa instituição “tão nova”, quando vista sob a ótica da criação dos institutos, e tão histórica, quando remetemos a sua origem, possui a responsabilidade com seu patrimônio documental, informacional, pessoal, financeiro, administrativo e educacional. Ela deve cumprir, com eficiência, o seu papel de instituição de ensino e, para que isso ocorra da melhor forma, deve identificar avaliar e gerenciar os riscos que podem impactar na consecução dos seus objetivos.

A gestão de riscos possui diversos benefícios, a exemplo do aumento da probabilidade de atingir os objetivos da instituição, a melhoria da identificação de oportunidades e ameaças, a eficiência operacional, identificação de perdas e custos, bem como base sólida e segura para tomada de decisão e planejamento.

O Instituto vem trabalhando desde 2015 na implantação da Gestão de Riscos. Foi instituída uma política de gerenciamento de riscos, por meio da

deliberação nº 05/CD/IFS, em março de 2015. Isso ocorreu em observância à recomendação contida no acórdão 3.455/2014 – TCU – Plenário, no sentido de desenvolver e formalizar, com base em metodologia adequada, a política de gestão de risco, ainda que por etapas sucessivas.

Também foi instituído o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles do Instituto (CGRC). Através deste comitê, foi aprovada, em 2017, pela Deliberação nº 01/2017/CGRC/IFS, a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão do Instituto Federal de Sergipe. Essa política, conforme o art.1º, tem, por finalidade, instituir princípios e objetivos, diretrizes, responsabilidades e competências para a consecução da gestão de riscos e controles internos, com o propósito de fomentar a integridade institucional do órgão, garantindo segurança razoável na consecução da sua missão, continuidade e sustentabilidade.

O art. 10, dessa deliberação, estabelece que as práticas de gestão de riscos e controles internos da gestão e de integridade institucional do IFS são de responsabilidade do Reitor, assessorado pela alta gestão do órgão, por meio das instâncias de apoio à governança, no exercício de supervisão, e pelas instâncias de operacionalização das iniciativas em nível de unidade organizacional.

Posto que, na instrução normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, a Gestão de Riscos deve ser realizada em todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) e a fixação e comunicação dos objetivos, alinhados à missão e à visão da organização (seção III, art. 16). Isto é necessário para permitir a identificação de eventos que, potencialmente, impeçam sua consecução. Dessa forma, os eventos devem ser identificados e relacionados aos riscos inerentes à própria atividade da organização em seus diversos níveis.

Nesta perspectiva, a Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo (CGPA), ligada à reitoria, responsável pelo desenvolvimento de ações e políticas voltadas para as atividades da gestão documental, nos nove campi do instituto e na reitoria, deverá elaborar esse levantamento técnico da real situação e dos possíveis riscos enfrentados pela administração pública.

Algumas ações, padronizações e regulamentações já foram implantadas. No entanto, outras etapas da gestão documental precisam ser implementadas. Dessa forma, a gestão de risco se apresenta como uma importante ferramenta para que se possam desenvolver esses projetos, ao oferecer segurança na sua execução. Além disso, o levantamento dos riscos dará condições para enfrentar cenários de crise,

evitando ou mitigando os eventos que possam impedir a execução das atividades, sobretudo, nas mudanças que estão sendo impostas pelo novo modelo tecnológico.

Portanto, ao elencar essa ferramenta e suas contribuições no processo de gestão documental, surgem questionamentos de como se dará essa relação e quais os limites nela envolvidos. Portanto, **como a gestão de riscos contribui na implantação da gestão documental dentro do IFS?**

Buscando respostas para esse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a aplicação da gestão de riscos na implantação da gestão documental, tendo como lugar de estudo a Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivos (CGPA) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS).

Buscando atingir o objetivo geral, serão desenvolvidos quatro objetivos específicos: analisar o planejamento estratégico, os instrumentos normativos e o posicionamento da CGPA dentro do instituto; identificar os riscos dentro do ambiente da CGPA; desenvolver um mapa de risco da CGPA e sugerir controles para esses riscos.

Vale ressaltar que todas essas ações serão necessárias para identificarmos os riscos estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade da CGPA. E, para isso, será seguida a metodologia do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno da Gestão, desenvolvido pela Assessoria Especial de Controles Internos (AECI), do Ministério do Planejamento (MP). Essa metodologia é um *framework* desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

A pesquisa é caracterizada como qualitativa e descritiva, além de ser uma pesquisa-ação. O local escolhido a ser estudado também é local de trabalho da pesquisadora que, há quatro anos trabalhando no instituto, observou, durante o desenvolvimento de suas atividades, as dificuldades na implantação da gestão documental no âmbito do IFS. Ao compartilhar suas experiências com os demais colegas em diferentes partes do Brasil, constatou-se, em diferentes graus e com exceções, que os profissionais passam por dificuldades na implantação e na execução da gestão documental dentro de suas instituições.

Corroborando com essas dificuldades, o atual cenário brasileiro vive um paradoxo entre o esquecimento e a modernização. Por anos, os arquivos não assumiram posições estratégicas de forma a contribuir com a administração, de modo

geral, a gestão documental ficou à parte dos processos administrativos decisórios, o que tornou os arquivos meros depósitos de papéis.

No entanto, essa mesma administração, que deprecia a importância da gestão documental, segue uma tendência mundial originada no final da Segunda Guerra, ao estabelecer a presença da tecnologia da informação na execução de suas atividades. Em virtude de uma série de publicações oficiais, os documentos estão deixando de ser produzidos em papel e passando a ser produzidos em sistemas eletrônicos.

Está cada vez mais presente o uso de sistemas para produzir, transmitir, usar, avaliar e armazenar os documentos digitais. Essa nova política, adotada pelo governo federal, vai de encontro às velhas dificuldades em normatizar atividades da gestão documental, em regulamentar as competências e criar procedimentos.

A gestão documental vivencia o paradigma dos documentos digitais, a produção, utilização e guarda desses documentos, conforme será apresentado no capítulo dois. Os documentos digitais coexistem com os documentos físicos e precisam ser geridos, arquivisticamente, para que seja garantida sua autenticidade e fidedignidade. É importante ressaltar que a legislação arquivística trata tanto dos documentos físicos quanto dos digitais. Assim, independentemente do suporte, todos os atributos que caracterizam um documento como de arquivo devem ser preservados.

Nessa nova realidade, de convivência do paradigma físico e digital, é perceptível que, mais uma vez, a gestão documental está sendo colocada à parte nas mudanças que trarão eficiência à administração pública, e ela nem ao menos conseguiu se estabelecer, pois há uma criação, no imaginário, de que essa gestão só é responsável pelo tratamento dos documentos físicos.

Portanto, é nesse cenário que a política de controles internos, gestão de riscos e governança pode contribuir para ressignificar a gestão documental na visão dos gestores, sobretudo, no âmbito do IFS. Essa política, em sua essência, trabalha com a informação. Essas informações estão nos documentos arquivísticos, independentemente do suporte, e precisam ser gerenciadas para garantir o potencial competitivo da instituição, possibilitar a compressão dos ambientes internos e externos, gerando novas perspectivas e contribuindo na gestão da informação e do conhecimento.

Após esta introdução, o segundo capítulo deste trabalho tratará da relação entre a gestão de documentos, da informação e do conhecimento, apresentando as perspectivas vigentes no Brasil e no mundo, bem como será abordada a origem da gestão de riscos corporativos, os *frameworks* mais utilizados e a iniciativa do governo brasileiro junto a organizações do poder executivo.

No terceiro capítulo, será visto o percurso metodológico que foi trilhado para alcançar os objetivos propostos, a gestão de riscos alinhada à gestão documental, bem como o instrumento norteador da pesquisa, o manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

O quarto capítulo trata da gestão de riscos e controles internos da CGPA, contemplando todas as etapas que foram realizadas durante o desenvolvimento da pesquisa, assim como os produtos que foram desenvolvidos o mapa de risco e o plano de controles internos.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações que foram observadas durante o desenvolvimento da pesquisa, as dificuldades e percepções que obtivemos quando se faz um trabalho de aproximação de duas áreas do conhecimento.

2 GOVERNANÇA E ARQUIVOLOGIA APLICADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Por estar passando por uma série de modificações, a administração pública federal tem como objetivo a eficiência, transparência e melhor aplicabilidade de recursos. Por isso, vem sendo implantada a política de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal. Essa política é apoiada pelos órgãos de controle, a saber, CGU, bem como o TCU, que estão monitorando as ações desenvolvidas pelos órgãos do poder executivo e recomendando melhorias na área da gestão.

Aliada à aplicação dessa política de controles internos, gestão de riscos e governança, a gestão documental se apresenta como um forte componente nesse novo modelo, sobretudo, quando esta permite fortalecer a gestão informacional e do conhecimento dentro dos órgãos.

Ao implantar a gestão documental nos órgãos, gestores atendem, concomitantemente, ao que preconiza a legislação brasileira, no que diz a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, em seu art. 1º, ao estabelecer que é dever do poder público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação. E, no tocante à informação, ter subsídios para implantar uma eficiente política de controles internos, gestão de riscos e governança.

Essas modificações, que estão sendo realizadas na administração pública, com o objetivo de melhor aplicar os recursos financeiros, orçamentários, entre outros, bem como a implantação da política de controles internos, gestão de riscos e governança. Ao tratar dos cenários políticos para informação, González de Gomes (2002, p. 27) pontua que “o nexo da informação com a política seria então estabelecido por sua inclusão na esfera de intervenção do Estado, agora não só como dimensão de racionalidade administrativa, mas como fator estratégico do desenvolvimento científico-tecnológico”.

Portanto, o papel do Estado vem se aprimorando e, assim como a administração pública vem sofrendo seus questionamentos, outras áreas, como a Arquivologia, estão passando por uma série de questionamentos quanto às suas práticas.

De acordo com Cook (2012), há uma mudança no discurso arquivístico, em que o foco vem sendo modificado, passando a ser do produto para o processo, da estrutura para a função, dos arquivos para o arquivamento, do registro para o contexto desse registro e do resíduo natural para uma memória social construída conscientemente. Este autor ainda pontua que princípios arquivísticos fundamentais somente serão preservados se muitas de suas atuais interpretações, implementações estratégicas e aplicações práticas forem descartadas.

Para Cook (2012), a ciência arquivística passa a observar que as ideias, as estratégias e as metodologias que eram utilizadas no século passado como conceitos estão em constante evolução, mutação e adaptação. Essa ação de refletir sobre esse conceito é ocasionada pelas mudanças referentes à cultura organizacional, às funções sociais e institucionais, ao uso da tecnologia e às tendências culturais, legais, sociais e filosóficas. Portanto, para ele, o arquivista tem de ser capaz de pesquisar, articular e reconhecer todas essas mudanças.

Nesse cenário, Jardim (2018a, p. 12) defende que “a teoria e a prática arquivística ganharam novas dinâmicas nas últimas três décadas”. Essa dinâmica perpassa pela gestão de instituições e de serviços arquivísticos, produção científica e formação profissional, sendo uma consequência da influência das tecnologias da informação, dos novos modelos organizacionais, dos princípios de governo aberto, bem como do direito à informação, à memória e à privacidade.

O autor aponta que as atividades arquivísticas requerem várias ações e que estas ações possuem a gestão como um ato incontornável a sua viabilidade. Assim, gerir é algo inerente ao fazer arquivístico e isto faz com que exista um diálogo frequente com a ciência da Administração. “O planejamento, execução e avaliação das diversas funções arquivísticas requer, em vários graus, métodos e técnicas da ciência da Administração” (JARDIM, 2018a, p.12).

Para ele, quando se refere à gestão arquivística, a literatura da área possui várias lacunas, e a área precisa de noções consistentes e sistematizadas suportadas nos métodos e técnicas da Administração. Essa situação causa uma contradição, porque o arquivista é o gestor do recurso vital às organizações, que são as informações registradas nos documentos, necessárias ao planejamento e execução das ações organizacionais.

Então, considerando que a arquivística, ou como o autor propõe, o governo de arquivos, possui essa relação com a Administração, não há espaço para entender

o arquivo apenas como o responsável pela gestão documental, porque isto envolve pessoas, tecnologias, infraestrutura física, legislação, orçamento e o conhecimento do contexto das organizações. Por isso, o autor esclarece que a autoridade arquivística deve ser legitimada por uma adequada gestão arquivística, caso contrário essa autoridade tenderá a ser fragilizada.

De acordo com Germano (2016), não há um consenso sobre a origem do termo governança. No entanto, para Jardim (2018), a noção de governança é recente, estimulada pelo Banco Mundial, no início da década de 1990, com uma perspectiva de estimular a capacidade dos governos à produção, implementação e avaliação das políticas públicas. Essa noção vem sendo aplicada a diversos cenários organizacionais, isto na administração pública e no setor privado.

Segundo Germano (2016), para que se tenha uma boa governança é necessária a organização e interação entre as estruturas administrativas, os processos de trabalho, os fluxos de informações e das pessoas envolvidas na avaliação, direcionamento e monitoramento da organização.

A autora corrobora com o pensamento de Jardim (2018a), que aponta uma ausência na literatura da área sobre a governança arquivística e, para ela, essa ausência é inversamente proporcional à importância da Arquivologia nos estudos sobre governança. No que tange à transparência, ao acesso, à gestão de recursos e ao processo de auditoria, estes requerem que seja realizada uma boa gestão documental, assim, todos esses itens poderão ser atendidos de forma rápida e segura.

Ainda para Jardim (2018a), mesmo a governança arquivística não sendo um tema frequente na literatura, recentemente, ela vem sendo objeto de interesse. O que o autor destaca é que ainda prevalece a abordagem da gestão de documentos como apoio à administração e, por conseguinte, falta referencial teórico sobre governança como referência para a gestão arquivística.

Assim, a pesquisa envolvendo os princípios da governança, na forma de gerir arquivos, requer maior conhecimento de boas práticas e, portanto, identificação das melhores iniciativas já aplicadas no contexto da gestão de arquivos. E, nesse contexto, as políticas públicas alinhadas à noção de governança podem favorecer novos modos para a concepção e implantação de instituições arquivísticas.

Jardim (2018a) concorda com Germano (2016) que a boa governança e, neste caso, a governança arquivística, envolve um conjunto de diálogos, processos e produtos relacionados a vários atores. Ele ainda acrescenta nesta lista alguns dos

serviços inerentes às instituições arquivísticas, listando assim o governo aberto, dados abertos, proteção de dados, programas de digitalização, acesso à informação, controle social, bibliotecas, educação, entre outros.

A governança arquivística é um conjunto de aspectos sociais, culturais, políticos e técnicos-científicos que caracterizam o cenário arquivístico e seu entorno (JARDIM, 2018b, 43). Mais uma vez, o autor pontua que esse tema merece mais investigações quanto ao seu método, sendo a construção de modelos um desafio a ser enfrentado pelas práticas gerenciais das instituições arquivísticas.

Além disso, no que tange a essa temática, relativamente nova na área, com pouca literatura sobre a governança aplicada à Arquivologia, é, mais uma vez, discutido o papel do profissional. Questionamentos sobre esse papel são gerados quando a área inicia os debates sobre uma nova temática que incide diretamente nas atividades arquivísticas.

Reflexões sobre o papel do profissional arquivista foram apontadas por Rousseau e Couture (1994) e por Lopes (2009). Há sempre uma necessidade de flexibilização e adaptação a novos modelos que venham a ser estabelecidos na sociedade. Os dois primeiros autores tratam o papel dos profissionais nos programas de formação dos discentes e na relação com os docentes. Enquanto Lopes (2009) discute relação entre os profissionais e a necessidade de planejamento científico na gestão da informação e no uso das tecnologias.

Dessa forma, é natural que um tema como a governança arquivística desperte o interesse dos pesquisadores e provoque novas reflexões sobre a formação dos profissionais arquivistas qualificados a trabalhar com teoria e métodos advindos de outras áreas do conhecimento, bem como provocar novas perspectivas na pesquisa, extensão e ensino.

Mesmo com todas as implicações quanto ao seu desenvolvimento, a governança arquivística pode colaborar na relação entre o governo e a sociedade. Para Iacovino (2016), a responsabilidade governamental depende de normas legais e sociais e está circunscrita por limites políticos. Assim, no que se refere ao governo, esta responsabilidade é vista como uma obrigação moral e legal do serviço público e, por isso, as instituições governamentais precisam produzir documentos confiáveis.

Para a autora, a responsabilidade empresarial, os riscos pessoais e uma maior transparência das ações corporativas vêm estimulando mecanismos para garantir aos sócios que a empresa está sendo conduzida de maneira prudente de

forma a reduzir os riscos envolvidos na execução de suas atividades. Isto também se aplica ao serviço público e à área da Arquivologia.

Para Jardim (2018b, p. 40), “o objeto da governança arquivística é a gestão arquivística”. Entretanto, a noção de governança arquivística necessita da identificação e operacionalização de uma teia de conceitos e práticas que despertam ainda muitos questionamentos. Quando o autor pontua sobre a gestão arquivística, ele se refere aos componentes que estão envoltos na gerência dos serviços e instituições arquivísticas.

Ao refletir sobre a gestão arquivística, o autor apresenta dois conceitos: a macroarquivologia e a microarquivologia. Ele aponta que estes como conceitos integrados e multidimensionais, capazes de propiciar a construção de alternativas teórico-práticas para a complexidade do saber e do fazer arquivístico.

A macroarquivologia está relacionada ao campo do planejamento, da gestão por tratar dos processos de organização e funcionamento de instituições e serviços arquivísticos, do desenho e implementação de programa, projetos, redes e sistemas, da definição, execução e avaliação de políticas e perspectivas arquivísticas.

Enquanto a microarquivologia está voltada para os processos técnico-científicos inerentes ao desenvolvimento da produção, avaliação, aquisição, conservação, classificação, descrição e difusão nos documentos de arquivo corrente e intermediários e na administração de arquivos permanentes.

É na macroarquivologia que o autor identifica ruídos no âmbito nacional, como a falta da viabilidade de um sistema nacional de arquivos e de uma política nacional que não definida e implementada. Para ele, também não existem, na literatura, conceitos referentes às políticas públicas arquivísticas.

Este é um dos motivos pelo qual a governança, tema destacado na área da Administração, esteja sendo trabalhada na área da arquivologia, isto com vistas ao fortalecimento das instituições arquivísticas. É perceptível que o autor vem focando essa discussão no cenário nacional.

No entanto, no caso desta pesquisa, essa relação conceitual entre a ciência da Administração e área da Arquivologia pode ser vista na aplicação dos métodos e técnicas da Administração, na gestão do setor responsável pela gestão documental do instituto.

Portanto, todo o processo de aprimoramento do serviço público, como a obrigatoriedade da implantação da gestão documental, a implantação de uma política

de controles internos, gestão de riscos e governança, apontam cada vez mais para a necessidade de se discutir a relação da Arquivologia com a Administração. Deixando, à parte, uma imagem do arquivo como sendo apenas o guardião da informação, o protetor dos documentos, essa discussão perpassa pelos campos das ciências e pode agregar valor ao desenvolvimento de novos modelos de gestão.

2.1 Convergências da gestão documental, informacional e do conhecimento

Ao refletir sobre a distinção do que vem a ser informação e conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem que o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O Conhecimento está relacionado com a ação e, como a informação diz respeito ao significado, é específico no contexto relacional. “[...] a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromisso do seu detentor” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64).

Para Davenport e Prusak (1998), o termo informação envolve o conceito de dados e de conhecimento, ademais ele serve como conexão entre dados brutos e o conhecimento que pode ser obtido. Em síntese, os dados são informações sobre o mundo. No momento em que o dado recebe significado pelas pessoas, ele passa a ser uma informação, e esta, quando inserida num contexto, atribuída um significado, uma interpretação, uma sabedoria, transforma-se em conhecimento.

Outro conceito de informação é o de Capurro e Hjørland (2007), os quais pontuam que a informação, no sentido de conhecimento comunicado, desenvolve um papel central na sociedade contemporânea. Para eles, o surgimento da Ciência da Informação e o uso de computadores são as evidências disto e que, apesar do conhecimento e da comunicação serem um fenômeno social, é a tecnologia da informação que caracteriza a nossa sociedade com a sociedade da informação.

Uma das características dessa sociedade da informação é a sua composição, abrangendo informação, conhecimento e tecnologia. No que tange às entidades públicas brasileiras, além dessas características sociais, acrescenta-se também a transparência, permitida pelo uso da tecnologia da informação.

No entanto, Souza *et al.* (2011) assinalam que existe uma dificuldade em denominar a atual sociedade como a sociedade da informação ou a sociedade do conhecimento, todavia, reconhecem que grande parte dos autores, baseados na nova

ordem político-econômica mundial, denominam-na como a era da informação ou era do conhecimento.

Nessa sociedade, o modo de vida, de produção e transmissão de conhecimento nos cenários de negócio vem sendo modificado. Pensar na sociedade da informação é pensar na articulação de diferentes áreas, pois esta busca disseminar a formação de competências em vários níveis de gestão, possibilitando uma articulação dos recursos disponíveis, gerando uma qualidade em produtos e serviços.

Como assinalam Pacheco e Valentim (2010), o ambiente de negócios atua no cenário globalizado, competitivo e amplamente influenciado pelas tecnologias da informação. No entanto, as autoras destacam que a busca por uma atuação, baseada na informação e no conhecimento, dá vazão às possibilidades existentes no caminho, além de permitir a realização de um planejamento estratégico e tomada de decisões com cautela.

Corroborando com esse pensamento, Davenport e Prusak (1998) pontuam que só a tecnologia não basta para resolver os problemas empresariais. Os autores reconhecem que é indiscutível o aumento das tecnologias nas organizações, no entanto, faz-se necessário o desenvolvimento de uma perspectiva holística, que considere também os valores culturais, comportamentais, processos de trabalho, política institucional e a própria tecnologia. A associação desses fatores é definida por eles como “Ecologia da Informação”, a qual enfatiza o ambiente da informação e sua totalidade.

Assim, a informação e o conhecimento precisam ser gerenciados de forma a refletir a organização, possibilitando uma compreensão do ambiente interno e externo como complexos e mutantes, por uma melhor resolução de problemas, tomada de decisão mais segura e novas perspectivas de negócio.

Para trabalhar com a informação, alguns campos do conhecimento começaram a se especializar nos problemas informacionais. Para Souza *et al.* (2011), enquanto algumas áreas como a Biblioteconomia, a Documentação e a Recuperação da Informação desenvolviam resoluções para os problemas de organização, tratamento e uso da informação, outras áreas, como Administração, Ciência da Computação e Engenharia de Produção dedicavam-se à implantação de sistemas gestores de informação e conhecimento nas organizações.

Por isso, a gestão da informação e do conhecimento é uma área que possui diversas contribuições e elementos das áreas de Administração, Ciência da

Computação, Engenharia de Produção e Ciência da Informação. Essa confluência termina por dificultar as construções teóricas e práticas desse campo. No entanto, por ser uma ciência social aplicada e por dedicar-se às propriedades e condições da informação, e aos processos de disponibilização e uso efetivo desta, a Ciência da Informação, conforme Souza *et al.* (2011), apresenta-se com uma base estrutural para a gestão da informação e do conhecimento.

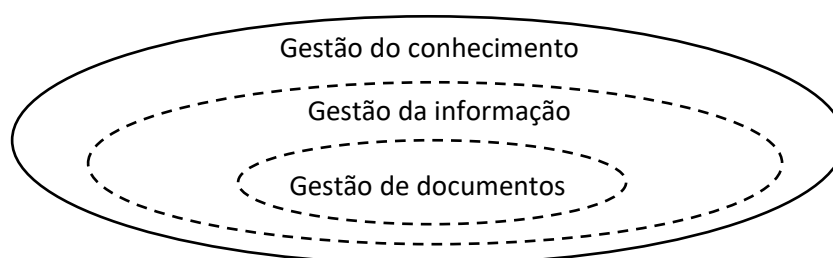
“A gestão da informação e do conhecimento corresponde a um conjunto de estratégias que possibilita a identificação das necessidades de informação, a busca, o uso e o seu compartilhamento” (LEITE; SOUZA, 2014, p. 12). Nesse sentido, estes autores acreditam que a gestão do conhecimento tem como base a gestão da informação, embora faltem estudos mais aprofundados. Vianna e Valls (2016) e Santos (2009) corroboram com o pensamento de que a gestão da informação é a base da gestão do conhecimento.

Vianna e Valls (2016) defendem, ainda, que a gestão documental é uma ferramenta auxiliar na gestão do conhecimento, ao considerar a ligação da organização de informações e documentos aos processos e práticas que constituem a gestão do conhecimento.

Para Santos (2009), a gestão da informação visa à informação como um objeto registrado em um suporte, o documento. Este, por sua vez, é explícito e factual, enquanto na gestão do conhecimento é tácito, seu foco é o conhecimento das pessoas. Assim, “se a informação é a base para a produção de conhecimento, então a gestão do conhecimento não pode prescindir da gestão da informação” (SANTOS, 2009, p. 196).

O entendimento deste autor sobre a relação entre a gestão de documentos, gestão da informação e gestão do conhecimento é traduzida na figura 1:

Figura 1 – Relação entre as gestões



Fonte: Santos (2009)

A gestão de documentos, como uma ferramenta para o gerenciamento das informações registradas, de forma a subsidiar o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento, potencializa a eficiência dos recursos organizacionais. O que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam como um novo paradigma da estratégia empresarial, a chamada “abordagem baseada em recursos”, é a abordagem que contempla competências, capacidades, habilidades e ativos estratégicos como uma fonte de vantagem competitiva e sustentável para empresa.

Portanto, ao implantar a gestão documental na organização, além das consequências intrínsecas a essa adoção, por exemplo, uma economia de espaço e a produção consciente dos documentos, outra consequência deve ser considerada, a de que a gestão documental pode contribuir para a gestão da informação e do conhecimento ampliando as perspectivas do ambiente de negócios.

2.2 A relação da Arquivologia com a Gestão Documental

A evolução das práticas arquivísticas conduziu à inevitável formação teórica, que foi se consolidando ao longo do tempo. No entanto, como aponta Lopes (2009), falta, ainda, à arquivística um processo de universalização sobre os mais diversos aspectos e premissas.

Em alguns textos, os termos arquivologia e arquivística aparecem como sinônimos ou antagônicos. Isto ocorre em consequência da falta de consenso entre os autores. Seria a arquivologia uma ciência, uma técnica ou disciplina?

Segundo Schmidt (2015), esse debate perpassa pelo objeto científico da área e, a depender da corrente de pensamento, ela pode sofrer variações. No dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia, elaborado por Cunha e Cavalcanti (2008), Arquivologia e Arquivística são consideradas disciplinas. Igualmente, ocorre na definição do dicionário de Terminologia Arquivística (ARQUIVO NACIONAL, 2005).

Schmidt (2015), ao analisar o pensamento dos autores da área de arquivo, considerando o país de origem, identificou até três pensamentos distintos em um mesmo país. No caso do Brasil, a Arquivologia é vista como disciplina científica inserida na Ciência da Informação e como ciência auxiliar da História. Já na Espanha, ela pode ser Ciência da Informação, ciência emergente e ciência em formação, enquanto os portugueses a consideram disciplina da Ciência da Informação. A autora

sintetiza estas correntes de pensamento e conclui que, mesmo com essas diferenças, a maioria dessas correntes pressupõe a Arquivologia como produtora de conhecimento e teoria.

Lopes (2009) estabelece a existência de três correntes que compõem o pensamento arquivístico, a arquivística tradicional, voltada para os arquivos históricos, que se recusa a questionar a origem, criação, utilização administrativa, técnica ou jurídica dos arquivos, enfatizando os documentos da fase permanente.

O *Records management*, tido como um conjunto de regras práticas e sem fundamentação teórica voltada para os arquivos ativos (correntes) e semiativos (intermediários), organizando a documentação administrativa e tendo como precursores os norte-americanos, porém, também adotado em parte da Europa e Canadá e, por fim, a arquivística integrada, que, segundo Jardim (2015), foi concebida por Rousseau e Couture no início dos anos de 1990.

Nos Estados Unidos, existe uma separação entre gestão de documentos e gestão de arquivos. Para eles, a gestão de documentos é a gestão administrativa (corrente), e a gestão de arquivos se ocupa da conservação permanente daqueles documentos que não foram eliminados. Conceito totalmente adverso da arquivística integrada¹.

No entanto, Herrera (1998) discorda desse entendimento estadunidense, ao questionar se os procedimentos adotados, no âmbito administrativo, não vão incidir naqueles que estão em vias do recolhimento, bem como, se nesses documentos que chegarem ao arquivo histórico será ignorado o tratamento dado durante sua fase corrente e intermediária. E acrescenta aos seus questionamentos a posição do arquivista frente aos documentos administrativos e históricos.

A autora discorda dessa separação realizada pelos norte-americanos. Para ela, os arquivos e documentos não são sinônimos e requerem definições diferentes, porém, a gestão de documentos e a gestão de arquivos são etapas sucessivas e independentes. Portanto, ela defende que, a partir das sucessivas atuações dos arquivistas, é possível dinamizar o serviço de documentos ao longo de todas as idades, sem traumas, quando ocorrer o recolhimento dos documentos.

¹ A arquivística integrada é tida como uma visão global ela reuni a arquivística tradicional e o *records management*. A concepção de uma arquivística integrada apareceu com toda a sua força em um artigo intitulado *L'archivistique a-t-elle trouvé son identité?*, publicado em 1988 e assinado por Couture, Ducharme e Rousseau. (LOPES, 2009, p. 149).

Ao realizar uma reflexão sobre a Arquivologia e a gestão de documentos, Jardim (2015) estabelece que a Arquivologia tem suas raízes na Europa e que a gestão de documentos está associada aos Estados Unidos, especialmente após a Segunda Guerra. O autor assinala que a gestão de documentos é um dos territórios arquivísticos mais diversificados, sujeito a distintas percepções teóricas e práticas. Corroborando com este pensamento, Nascimento *et al.* (2017) afirmam que a gestão de documentos sempre é um tema muito discutido e questionado, por envolver as etapas que definem a destinação de documentos, pela importância de todos os processos que a constituem e pela evidência de que não há uma compreensão universal de como ela deve ser desenvolvida.

Jardim (2015) também pontua que, mesmo com a tendência de reconhecer a gestão de documentos como um marco histórico na Arquivologia, essa compreensão não é unânime pela comunidade arquivística internacional. Para ele, a gestão de documentos, que configura a Arquivologia, enquanto disciplina científica, não é evidente em países como Estados Unidos e França. E, mesmo com a proposta da Arquivologia integrada, ainda não é consensual a compreensão do ciclo vital como um processo global a ser gerenciado pelo arquivista.

De acordo com Nascimento *et al.* (2017), no Brasil, a maioria dos textos que abordam a gestão de documentos enfatizam a visão anglo-saxônica, na qual os documentos são integrantes de um ciclo de vida. O quadro 1 apresenta o resultado da análise de um levantamento terminológico, realizado por Jardim (2015) sobre as várias definições do termo gestão de documentos nas diversas tradições arquivísticas, no que tange aos objetos, ações e objetivos.

Quadro 1 – Análise do levantamento terminológico

Tradição Arquivística	Termo	Objetos	Ações	Objetivos
Anglo-Saxônica	Records Management	Produção, manutenção, uso e destinação de documentos	Planejamento, controle e direção	Economia e eficiência
Francófono	Gestion des Documents	Produção, conservação, uso e destinação de documentos	Controle	Eficácia

Espanhola	Gestión de Documentos	Produção, uso, manutenção, conservação, controle físico e intelectual de documentos íntegros autênticos e confiáveis	Controle, planejamento, e análise da produção, tramitação, uso e informação contida nos documentos	Eficiência e estabelecimento de normas
Portuguesa	Gestão de Documentos	Produção, tramitação, classificação, uso avaliação e arquivamento	Controle	Eficácia, eficiência e racionalização

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Jardim (2015)

Jardim (2015) conclui que há uma confluência teórica entre os objetos, ações e objetivos da gestão de documentos, no entanto, é evidente a diversificação nas variadas tradições arquivísticas.

Portanto, é compreensível que as três correntes apresentadas por Lopes (2009) consideram o ciclo de vida dos documentos e a teoria das três idades. O Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005) define o ciclo vital de documentos como as sucessivas fases por que passam os documentos de arquivo, da sua produção à guarda permanente ou eliminação.

Enquanto a teoria das três idades é compreendida como a teoria segundo a qual os arquivos são considerados arquivos correntes, intermediários ou permanentes, de acordo com a frequência de uso por suas entidades produtoras e a identificação de seus valores primário e secundário.

Nesse universo de desencontros na formulação de uma teoria universal, que tem como base os conceitos de ciclo vital de documentos e teoria das três idades, Costa Filho (2016) pontua que, após serem amplamente utilizados, a partir das décadas de 1970 e 1980, tais conceitos vêm sofrendo questionamentos. O autor elenca alguns dos questionamentos sofridos os quais incidem no atual modelo de gestão documental, sobretudo, quando se trata dos documentos digitais.

Esses questionamentos se referem à gestão fragmentada e linear pelo uso de estágios/fases/idades, a saber, arquivos correntes, intermediários e permanentes; o foco dado na custódia física, pouco discutindo sobre os documentos digitais; e os procedimentos e operações baseados no tempo, além disto, a estrita demarcação de

responsabilidades e a aplicação do modelo de gestão documental em organizações complexas.

Para Costa Filho (2016), o *records continuum*² surge na Austrália, na década de 1960, como uma possível resposta a esses questionamentos. Essa nova abordagem começa a ser propagada, nos anos de 1990, graças ao advento da gestão de documentos digitais. Corroborando com esse pensamento, Jardim (2015) pontua que a ampliação do ambiente digital colocou, efetivamente, em cheque a noção de ciclo vital de documentos. Assinala, ainda, que os novos modelos de produção, uso e conservação de documentos confrontaram teorias, métodos e formação profissional.

Além do *records continuum*, há também uma norma com interesse arquivístico publicada na década de 1990 pela Organização Internacional para Padronização (ISO) e pelo Conselho Internacional de Arquivos (CIA). Esse é outro fator que, para Jardim (2015), vem abrindo a discussão para a universalização da gestão de documentos. “A universalização de diferentes perspectivas teóricas e modelos de aplicação relacionados à gestão arquivística de documentos correntes e intermediários ganhará uma universalização sem precedentes com a ISO 15489³” (JARDIM, 2015, p.41).

A norma estabelece princípios sobre criação, captura e gerenciamento de registros em qualquer contexto, conceitos como metadados e sistemas de registros, bem como avaliação do contexto de negócios baseada na estratégia e no risco, assim como os controles de registro, como a classificação e as permissões de acesso são alguns exemplos que compreendem a ISO 15489.

Mesmo com esses avanços quanto à teoria e prática, Jardim (2015) chama atenção para o fato de que a gestão de documentos ainda é uma exceção e não a regra do Estado brasileiro. É o caso do IFS, que passou anos sem uma gestão documental, relegando a função do arquivo a mero depósito de papéis⁴.

Daí a importância de implantar uma gestão documental e, para isso, como preconiza a Lei nº 8.159/1991, dois artigos são fundamentais, o que define gestão

² O *records continuum* é um modelo articulado pelo australiano Frank Upward esse modelo considera eixos (evidência, *recordkeeping*, transacional e de identidade) e dimensões (criar, capturar, pluralizar e organizar) (COSTA FILHO, 2016).

³ A primeira edição dessa ISO foi adotada por cerca de cinquenta países e traduzida para mais de 15 línguas. A revisão da segunda versão contou com a participação de membros da Suécia, França, Estados Unidos, Estônia, Canadá, Austrália, Holanda e Coreia. (ISO, 2018).

⁴ O Campus São Cristóvão mesmo centenário só passou a ter um arquivo a partir da contratação da arquivista do campus, outras instituições.

documental em seu art. 3º, o qual considera a gestão de documentos como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou ao seu recolhimento para guarda permanente. E o art. 1º, o qual estabelece como dever do Poder Público a gestão documental e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

À luz da legislação, a Lei nº 8.159/1991, bem como a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regulamenta o acesso a informações no país, os documentos e, conseqüentemente, a informação, precisam estar disponíveis em qualquer tempo, tanto para a tomada de decisão e eficiência da administração, como preconiza o modelo de governança adotado pelo governo federal, conforme devem estar disponíveis para atender ao cidadão.

Dessa forma, cabe o que Valentim (2012, p. 23) fala sobre a “gestão documental em ambientes empresariais propicia uma melhoria considerável aos processos, fluxos, às atividades e tarefas organizacionais”. Para a autora, isso faz com que seja proporcionada uma maior eficiência e eficácia no acesso, recuperação e disseminação das informações e documentos em todos os níveis hierárquicos.

E, por fim, além das vantagens apontadas por Valentim (2012), Iacovino (2016) aponta que há estreita conexão entre o documento e a responsabilidade, pois os arquivos não podem evitar as fraudes e corrupções, entretanto podem ajudar a detectá-las.

2.3 O paradigma da gestão de riscos corporativos

Para Freitas Júnior e Barbirato (2009), as transformações sociais, ocasionadas pelas tecnologias da informação, fizeram a sociedade industrial progredir para a sociedade da informação e do conhecimento. Nesse contexto, a educação vem sofrendo mudanças, sobretudo, na forma de gerir o ensino superior. Devido a essa transformação na sociedade, as universidades devem formar profissionais que atendam às necessidades do mercado globalizado.

O desafio das instituições de ensino superior consiste em acompanhar as mudanças e transformações sociais, econômicas e políticas de forma a assegurar um ensino de qualidade. Para vencer esse desafio é necessário repensar o modelo de

gestão, que foi aplicado até o momento. Esse modelo deve considerar as necessidades da sociedade, o tempo de resposta aos problemas encontrados e as ações empreendedoras para sanar tais problemas.

Assim, Freitas Júnior e Barbirato (2009, p. 52) apontam que “a universidade é o espaço do aprender a aprender, ela deve proporcionar ao acadêmico uma visão holística e multidisciplinar, desenvolvendo o espírito crítico e criativo”. As IES devem, portanto, estabelecer mudanças rápidas e ajustes imediatos a crises, de forma a aproveitar as oportunidades que vão surgindo.

Esse modelo é uma resposta ao modelo que os autores definiram como gerador de burocracia, com estruturas administrativas pesadas e centralizadas, pensadas em si mesmo e que não atendem aos desafios da sociedade baseada no conhecimento. Sarmiento *et al.* (2009) apontam que a sociedade do conhecimento exige instituições capazes de reagir a problemas e de avaliar suas consequências, possuindo habilidade gerencial para a resolução desses problemas. Elas devem se ajustar ao meio nos tempos de crise e devem ser efetivas e ágeis quando necessário.

Os autores indicam o planejamento estratégico como uma resposta aos anseios dessa sociedade do conhecimento. Para eles, o planejamento estratégico traz vantagens como: a adoção de uma maior visão de futuro a longo prazo, melhor prepara a instituição para resolução de dificuldades e aproveitamento de oportunidades e, sobretudo, envolve e integra as pessoas e áreas na consecução dos objetivos institucionais.

Fazendo uma analogia, quando não há uma gestão baseada no planejamento estratégico, surge a figura do gestor bombeiro, aquele que dedica muito tempo na resolução de problemas cotidianos em detrimento de projetos referentes ao cumprimento dos objetivos traçados.

Para Lacombe e Heilborn (2008), o planejamento estratégico é o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, que considera os elementos externos e internos nos quais a empresa está inserida. Pérez Cervantes (2004) defende que o planejamento estratégico desempenha um papel muito importante em qualquer empresa que queira possuir êxito e conseguir uma boa posição no mercado e, para ele, um bom planejamento estratégico deve considerar a filosofia, a política e os processos da empresa, dessa forma, os objetivos serão alcançados e os resultados obtidos serão positivos.

Faletti (2015) explicita que há uma visão equivocada referente ao planejamento estratégico. Segundo o autor, existe um entendimento de que esse é apenas voltado para as grandes empresas, não sendo prática a sua aplicação nas pequenas e médias organizações, além disso, há aqueles que consideram sua aplicação uma perda de tempo.

No entanto, Faletti (2015) corrobora com o pensamento de Pérez Cervantes (2004), ao defender que o planejamento estratégico, quando realizado de forma adequada, pode proporcionar uma grande reflexão sobre a organização e o ambiente em que ela está inserida, tendo como consequência a produção de um conhecimento institucional. Este conhecimento, quando aliado à visão de futuro e ao plano de ações, levará a organização à consecução dos seus objetivos.

Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico deve contar com a contribuição de todo nível estratégico da organização, bem como a participação de todos os que fazem parte do corpo gerencial desta. Assim, os resultados serão mais abrangentes e estarão propensos ao sucesso. Em síntese, ao considerar os aspectos externos e internos, o planejamento estratégico tem como propósito definir os objetivos de longo prazo, metas intermediárias e indicadores que levarão à obtenção dos resultados esperados.

Pérez Cervantes (2004), ao abordar a relação entre o planejamento estratégico e o estudo do risco, argumenta que é essencial que seja realizado um estudo do risco para que as metas e os objetivos traçados no planejamento estratégico sejam cumpridos. Para ele, esse estudo é decorrente da estratégia da organização e deverá identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, relacionando o contexto organizacional a variáveis como os aspectos culturais, legais, políticos, sociais, entre outros.

Como exemplo dessa relação do planejamento estratégico com a gestão de riscos, as autoras Galarza López e Almuiñas Rivero (2015) apontam a necessidade de implantação da gestão de riscos no processo de planejamento estratégico nas instituições de ensino superior. Corroborando com o pensamento de Freitas Júnior e Barbirato (2009), as autoras assinalam que as instituições de ensino superior estão sendo chamadas a assumir novos valores, estruturas e relações que favoreçam o cumprimento da sua missão na sociedade.

Galarza López e Almuiñas Rivero (2015) assinalam que há uma tendência na aplicação da gestão estratégica, com uma abordagem na gestão de riscos. Para

elas, o planejamento estratégico, que é um dos componentes da gestão estratégica, tem sido aplicado com êxito, mas reconhecem que há algumas dificuldades que ocorrem nesse processo. Por vezes, os fracassos logrados na aplicação do planejamento estratégico ocorrem devido a uma má gestão de riscos.

Para esses autores, em síntese, o termo risco está relacionado a outros elementos, a exemplo, como desastres e economia, independentemente da área em que este termo seja utilizado, é certo que qualquer risco implica a probabilidade de um fato acontecer e sua consequência, como afetar a integridade ou o desenvolvimento de um objeto ou fenômeno. Assim, quando o risco é identificado e analisado, poderão ser desenvolvidas ações para enfrentá-lo.

No tocante às instituições de ensino, os autores defendem que os riscos podem ser encontrados durante a própria concepção do planejamento estratégico. Elas entendem que a gestão de riscos tem efeitos positivos no cumprimento dos objetivos traçados por essas instituições. Para eles, são alguns dos benefícios da gestão de riscos a redução de custos, maior satisfação dos atores beneficiados, aumento na capacidade e chances de sucesso, bem como a redução de incertezas e surpresas e uma maior conquista dos objetivos organizacionais. “A gestão de riscos, dentro do processo do planejamento estratégico, é um guia do próprio processo, que tende a garantir a posterior realização dos objetivos estratégicos da instituição” (GALARZA; ALMUIÑAS, 2015, p. 51, tradução nossa).

Portanto, é perceptível que o modelo de gestão, apontado por Freitas Júnior e Barbirato (2009) e Sarmiento *et al.* (2009), baseado no planejamento estratégico como capaz de suprir os anseios da sociedade do conhecimento, de reagir a problemas com mais rapidez, minimizando o tempo de resposta, possuir ações empreendedoras e entre outras, perpassa pela relação do planejamento estratégico com a gestão de riscos.

Essa relação pode existir em qualquer âmbito da organização, inclusive nos arquivos. Quando os arquivos estão organizados, com documentos classificados, ordenados e preservados, com um sistema eficiente de busca, recuperação e acesso, eles colaboram para detectar as fraudes e corrupções, bem como melhorar os processos, fluxos, atividades e tarefas organizacionais, e os resultados têm impacto na vida organizacional ao trazerem eficiência às atividades das organizações.

É, nessa lógica de eficiência, transparência e responsabilidade com os gastos públicos, que o governo federal está implantando novas metodologias de

trabalho para aumentar a eficiência dos órgãos do executivo. Este modelo trata dos controles internos, gestão de riscos e governança.

Três conceitos são basilares para compreensão dessa lógica, são eles: controles internos, gestão de riscos e governança. De acordo com a Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, os controles internos são conjuntos de regras, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferência e trâmites de documentos e informações que, operacionalizados de forma integrada, podem fornecer uma segurança na consecução da missão e dos objetivos a serem alcançados.

Essa mesma norma estabelece que a gestão de riscos busca identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos, de forma a poder fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. E, por fim, o conceito de governança, que é a combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Nota-se que a articulação desses três conceitos tem por finalidade o alcance dos objetivos da organização, trazendo eficiência e evitando o desperdício dos recursos. Essa política, que está sendo adotada pelo governo federal, é baseada em boas práticas desenvolvidas nos últimos anos em nível mundial. Esse modelo requer diferentes iniciativas para sua implantação, sobretudo, que todos da organização estejam envolvidos nesse processo.

Vale ressaltar que é através da gestão de riscos que os controles internos podem agir, pois, sem identificar os riscos, não é possível gerenciá-los. O resultado dessa relação estabelece uma forte governança dentro das organizações.

A gestão de riscos é vista pelo Ministério do Planejamento (2017) como responsável por assegurar o alcance dos objetivos estratégicos mediante a identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o não cumprimento desses objetivos, das normas e legislação. Ademais, ele evita o desperdício de recursos e proporciona uma melhoria contínua dos processos organizacionais.

De acordo com Ramos (2018), o futuro não é completamente indeterminado, no qual qualquer coisa pode acontecer. Com observação, análise, lógica e metodologias adequadas, suas possibilidades podem ser ordenadas por meio das probabilidades e do impacto. Para o autor, as empresas devem antecipar

mudanças tecnológicas, perda de confiança dos consumidores, conflitos sociais potenciais, alterações na legislação, dentre outros fenômenos.

Ramos (2018) defende que o principal objetivo da gestão de riscos não é eliminar todos os riscos, mas reduzi-los a níveis aceitáveis. O sistema de gestão de risco deve estar alinhado com a estratégia e nível de lucratividade da organização. Para ele, a implementação de um sistema desses envolve recursos, pessoas, processos e sistemas organizacionais.

Fazendo uma analogia com o IFS, uma instituição de ensino que não visa ao lucro pelo lucro, mas tem como finalidade a formação educacional básica, superior e profissional, a qual possui a responsabilidade na formação de um indivíduo com habilidades profissionais, bem como o desenvolvimento de seres sociais, críticos e inclusivos, que exerçam seu papel de cidadãos. Portanto, faz-se necessário que os recursos sejam geridos de forma a atender ao objetivo de educar.

De acordo com Dionne (2016), o início da gestão de riscos está ligado às seguradoras que ofereciam proteção a indivíduos e companhias, bem como ao mercado financeiro. O início dos estudos sobre a gestão de risco aconteceu após a Segunda Guerra mundial, no entanto, é no início da década 1980 que ela começa a se desenvolver. Para ele, foi nessa época que a gestão de riscos se tornou essencial, foi introduzida a gestão integrada e foi criada a posição de gerente de risco. No final dessa década, a alta volatilidade do mercado estimulou a criação de departamentos de gestão de riscos, com o objetivo de quantificar o risco.

Dionne (2016) assinala que a gestão de riscos corporativos tem como função criar uma estrutura de referência, que permita à empresa lidar com riscos e incertezas. É importante identificar, avaliar e gerir os riscos. Estas atividades devem estar contempladas no planejamento estratégico e pensadas pelo mais alto nível estratégico. Corroborando com Dionne (2016), Ramos (2018) define a gestão de riscos corporativos como uma atividade que visa identificar, mensurar, classificar, tratar e monitorar os riscos de forma planejada, estruturada e integrada, de modo que a entidade possa atingir seus objetivos.

A ISO 31000, que trata da gestão de riscos – princípios e diretrizes, define riscos como sendo efeito da incerteza nos objetivos, e a gestão desse risco como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Ramos (2018) entende que o risco é composto por três componentes: as causas (eventos futuros que, quando eliminados ou corrigidos, o impacto do risco pode ser reduzido ou eliminado), a probabilidade da realização do risco e a magnitude das consequências dos riscos em termos financeiros e operacionais.

Vale ressaltar que o autor entende que a não realização dos objetivos, pode ou não ter consequências financeiras. As consequências financeiras não são as únicas que podem ocorrer, além delas uma organização também poderá sofrer com prejuízos de reputação e credibilidade. No caso de uma instituição de ensino como o IFS, que recebe alunos para o ensino médio, geralmente na faixa de 14 a 15 anos, o risco de reputação incide na decisão dos pais em deixar que esse aluno estude na instituição.

Quanto aos objetivos de uma organização, o autor destaca, no quadro três, quatro categorias, a saber: os estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade, conforme quadro 2 abaixo descrito:

Quadro 2 – Categoria de objetivos do Sistema de Gestão de Riscos

Categoria de objetivos do sistema de gestão de riscos	
Objetivo	Riscos
Objetivo estratégico	Permitir e garantir que as metas estratégicas da organização sejam alcançadas e estejam alinhadas com a missão da organização.
Objetivos nas Operações	Permitir e garantir uma utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis.
Objetivos de Comunicação	Permitir e garantir a preparação de relatórios confiáveis e relevantes para a tomada de decisão (interna e externa).
Objetivos de Conformidade	Permitir e garantir o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Fonte: Ramos (2018)

Conforme Ramos (2018, paginação irregular), a qualidade de um sistema de gestão de riscos vai depender, em primeiro lugar, da forma como a organização desenhou e documentou sua missão, estratégia, objetivos e planos. O processo de gestão de riscos é interativo e integrado à governança e ao ambiente de controle interno e está dividido em seis etapas, conforme figura 2:

Figura 2 – Etapas da gestão de riscos

Fonte: Ramos (2018)

A gestão de risco possui seu próprio modelo de aplicação. Existem vários *frameworks* de gestão de riscos, dentre eles o Orange Book, conhecido como livro laranja, desenvolvido com foco no setor público; a ISO 31000:2009, produzida pela Organização Internacional de Organização (ISO); e o COSO ERM, elaborado pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO).

O Orange Book *Management of Risk - Principles and Concepts* (Gerenciamento de Riscos - Princípios e Conceitos), mais conhecido como Orange Book, foi publicado pelo tesouro Britânico em 2001 e atualizado em 2004. Essa publicação teve como justificativa o entendimento de que a gestão de risco é a chave para tornar as organizações bem-sucedidas. O Orange Book considera que o risco pode ser positivo. Assim, ele é denominado oportunidade. Quando o risco passa a ser negativo, ele é visto como uma ameaça.

Sua metodologia prevê o gerenciamento em três níveis: o nível estratégico, o nível de programa e o nível projetos e de atividades. A comunicação, entre esses níveis, é feita tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima. Todos devem estar cientes dos riscos dentro da organização.

No nível estratégico, é considerada a formulação dos objetivos estratégicos e as prioridades alinhadas às políticas. No nível de programa, estão as decisões de implementação e gerenciamento que foram previstas no nível estratégico. E, no nível de projetos e atividades, estão os projetos e atividades que contribuirão para o atingimento dos objetivos e dos processos finalísticos.

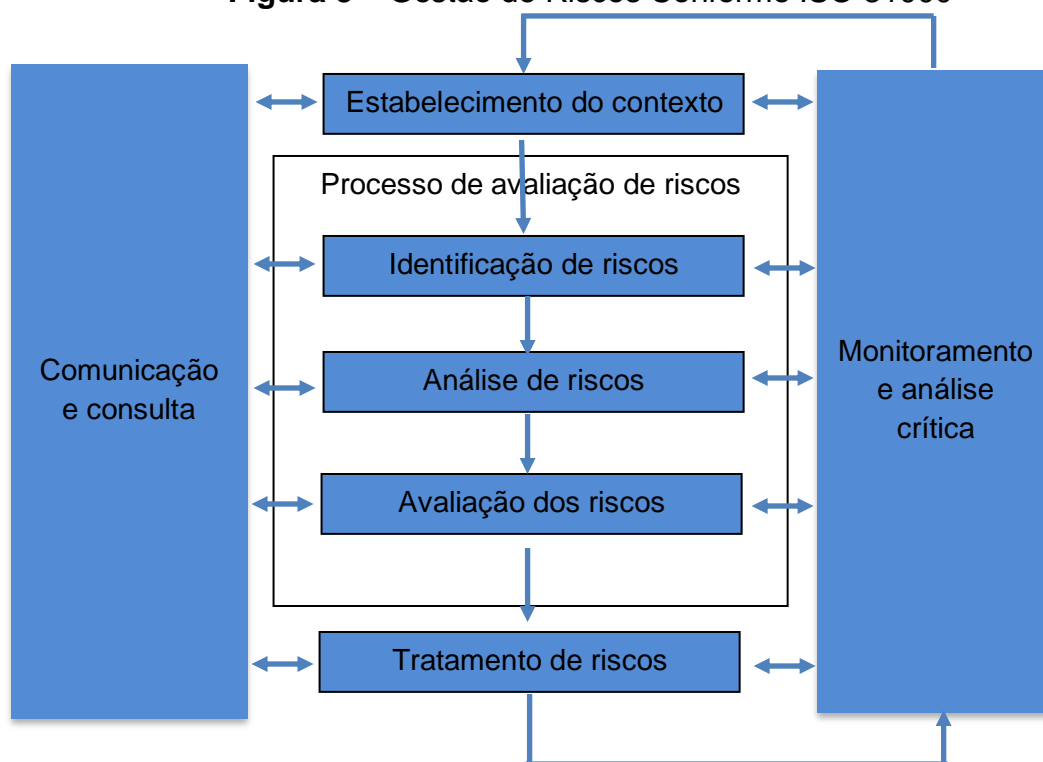
Outro framework utilizado é a ISO 31000:2009, elaborada pela Organização Internacional de Organização (ISO). Essa ISO, no Brasil, através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE-63), foi traduzida com a NBR 31000:2009. A norma brasileira é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação.

Com princípios e diretrizes mais genéricos, a ISO 31000 prevê que a gestão de riscos pode ser aplicada na organização em várias áreas e níveis, tanto nas funções, atividades e projetos, em qualquer tempo, quanto em estratégias, decisões, operações, processos, produtos, serviços e ativos. Ela pode ser utilizada por empresas públicas, privadas ou comunitárias, associações, grupos ou indivíduos. Não é objetivo da norma promover a uniformidade da gestão de riscos, pois é preciso considerar as peculiaridades de cada organização.

De acordo com a ISO 31000, algumas vantagens da aplicação da norma para a organização são: aumentar a probabilidade de atingir os objetivos; encorajar uma gestão proativa; melhorar a governança; melhorar a confiança das partes interessadas; estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento; melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes; minimizar perdas; melhorar a aprendizagem organizacional, entre outras.

A norma considera como os princípios da gestão de riscos: a criação e proteção de valor, ser parte integrante de todos os processos organizacionais e da tomada de decisões, feitas de maneira sistemática, estruturada e oportuna, transparente, inclusiva, dinâmica, interativa, capaz de reagir a mudanças, facilitar a melhoria contínua da organização, baseando-se nas melhores informações disponíveis e considerando os fatores humanos e culturais.

A figura 3 apresenta um quadro resumido do processo de gestão de riscos, conforme a ABNT ISO 31000.

Figura 3 – Gestão de Riscos Conforme ISO 31000

Fonte: ISO 31000 (2018)

Outro *framework* utilizado para gestão de riscos foi desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). O COSO teve início em 1985 em resposta às fraudes financeiras, que estavam acontecendo, todavia, foi somente em 2004 que o comitê publicou um documento voltado para os riscos corporativos, ou seja, o COSO ERM.

O COSO ERM estabeleceu um alinhamento entre a missão, visão, planos e estratégias para atingir os objetivos em todos os níveis da organização. Para essa comissão:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p.4).

Esse terceiro framework classifica os objetivos da organização em quatro categorias: estratégicos (metas gerais, alinhadas com sua missão); operações (utilização eficaz e eficiente dos recursos); comunicação (confiabilidade de relatórios) e conformidade (cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis).

De acordo com o COSO (2007), essas categorias, embora possibilitem o enfoque, em aspectos distintos, da gestão de riscos, inter-relacionam-se, pois, um risco pode ser classificado em mais de uma categoria.

Além das categorias, o gerenciamento de riscos é dividido em oito componentes também inter-relacionados: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de risco, resposta ao risco, atividade de controle, informações e comunicação e monitoramento. Ademais, esses componentes, além de se integrarem aos processos de gestão, serão usados para o gerenciamento da instituição.

O COSO ERM considera todos os níveis da organização. Essa relação das categorias, os componentes e os níveis organizacionais pode ser vista na figura 4 do Cubo do COSO.

Figura 4 – Cubo do Coso



Fonte: COSO (2007, p. 7)

Ao considerar todos os níveis da instituição, essa metodologia pode ser aplicada no setor da CGPA para identificação e definição de estratégias para gerenciamento dos riscos. As etapas do *framework* do COSO podem ser aplicadas em nível macro (organização) e no nível micro (setores), abaixo as etapas descritas considerarão sua aplicação no setor da CGPA.

Como essa metodologia é abordada no instrumento norteador, que será utilizado no desenvolvimento desta pesquisa, o manual de gestão de integridade,

riscos e controles internos da gestão, a explicação desse framework ocorrerá de forma direcionada à CGPA.

Na análise do **Ambiente Interno**, será possível perceber o histórico e a cultura da CGPA, serão considerados e identificados os recursos humanos, a integridade, os valores éticos e as competências. Deverão, também, ser identificados as competências das pessoas, o estilo operacional, os aspectos relacionados à gestão, a forma de atribuição da autoridade e de responsabilidades.

No componente **Fixação de Objetivos**, ocorrerá a identificação dos objetivos da instituição. Esses devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial, os quais poderão afetar a sua realização. Eles devem estar aliados à missão e ao apetite de riscos do setor.

No componente **Identificação dos Eventos**, são identificados e classificados os eventos (riscos e oportunidades) internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos da instituição. Aqui, os eventos positivos são denominados de oportunidades e os negativos de risco.

No componente **Avaliação dos Riscos**, será desenvolvida uma análise de cada risco quanto à probabilidade e ao impacto. E, com isso, serão determinadas as estratégias para administrar esses riscos. É importante ressaltar que os riscos são avaliados quanto à condição de inerente e residual. Risco inerente é aquele que o ambiente que será analisado terá de enfrentar, na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. “Risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração” (COSO, 2007, p. 52).

Na etapa de **Resposta ao Risco**, a CGPA escolherá uma resposta para cada risco. São quatro respostas que podem ser dadas ao risco pela organização. Evitar, Reduzir, Compartilhar e Aceitar. Ao “Evitar”, a instituição identificará que não foi possível encontrar nenhuma resposta para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. Ao compreender que um risco deve ser reduzido, a CGPA trabalhará para diminuir o risco a um nível que possa ser tolerável. Quando a resposta ao risco é o compartilhamento, isso significa que o risco é transferido ou compartilhado com outras unidades externas à CGPA. E, por fim, ao aceitar o risco, a CGPA entenderá que não é possível desenvolver nenhuma ação para aquele risco, pois o risco está dentro da tolerância de acordo com o apetite ao risco do setor.

É importante destacar que o apetite ao risco, indicado na resposta aceitar, consiste na quantidade de riscos que a CGPA estará disposta a correr para atingir seus objetivos.

Figura 5 – Respostas ao Risco



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

As **Atividades de Controle** serão políticas e procedimentos, estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

No que consiste às **Informações e Comunicações**, há uma identificação das informações relevantes que serão colhidas e comunicadas. Nessa etapa, os funcionários da CGPA deverão trocar informações no sentido de gerenciar e controlar as operações. Todas as informações coletadas devem ser de conhecimento do grupo.

Por fim, o **Monitoramento** está ligado à integridade da gestão de riscos e, nessa etapa, serão realizadas avaliações, identificando as fragilidades e as possíveis mudanças nas atividades gerenciais.

É importante ressaltar que a Gestão de Riscos pode ser realizada em qualquer projeto ou programa da organização, sem a necessidade de que os processos estejam mapeados. Ela é independente, no entanto, de acordo com o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, deve-se identificar em quais processos ela deve ser aplicada, ou seja, é preciso identificar quais são os processos prioritários.

Pensando nisso, o Ministério do Planejamento, através da sua Assessoria Especial de Controles Internos (AECI), desenvolveu um manual específico do método

de priorização de processos, que pode ser utilizado em conjunto com a Metodologia do Manual. O Método de Priorização de Processos (MPP) é:

Uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de uma unidade/órgão, com vista a estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas, seja sob a ótica de integridade, riscos ou de controles internos da gestão. (AECI, 2017, p.4).

Vale salientar que não existe apenas um método de priorização de processos, a exemplo, a ferramenta Gravidade, Urgência e Tendência (GUT). Para Fáveri e Silva (2016), a GUT é uma ferramenta usada para priorizar a tomada de decisão. Ela considera a gravidade, urgência e tendência do evento. Com base nessas variáveis, a organização pode decidir por escalonamento quais os problemas ou processos que podem ser resolvidos primeiro.

A organização pode aplicar o método de priorização de processos, porém, ela também pode decidir, de acordo com a necessidade, qual processo deve-se analisar primeiro. A vantagem de utilizar o método de priorização é que ele auxilia no estabelecimento de prazos para o tratamento das inconsistências, falhas e fragilidade.

Para que seja realizado todo esse percurso metodológico, serão necessárias ações de levantamento dos processos, análise dos fluxos e identificação das linhas de defesa e dos riscos que envolvem os processos do setor, seguindo toda a metodologia do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão desenvolvidos pela Assessoria Especial de Controles Internos (AECI) do Ministério do Planejamento (MP).

Mesmo não sendo o foco desta dissertação, é importante dizer que todas as abordagens sobre gestão de risco que foram apresentadas podem ser trabalhadas com a Declaração de Posicionamento: as três linhas de defesa, que foram desenvolvidas pelo Instituto Interno de Auditores (IIA). Essa declaração define os papéis de responsabilidades dentro da organização. Ela pode ser aplicada em qualquer lugar.

A primeira linha de defesa consiste no controle da gerência e está ligada à gerência operacional. Como primeira linha de defesa, os gerentes operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles, além disso são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles (IIA, 2013).

De acordo com o IAA (2013), a segunda linha é referente ao gerenciamento de riscos e conformidade. Aqui, são estabelecidas as funções de controle, as quais podem variar, mas, de modo geral, elas são definidas nas atividades do comitê de gerenciamento de riscos, a função de conformidade e de controladoria que monitoram questões financeiras.

E, por fim, o IAA (2013) estabelece que a terceira linha de defesa é a avaliação independente, seu resultado depende do desempenho da auditoria interna, que é responsável por avaliar a eficácia da gestão de riscos, dos controles internos e da governança.

Portanto, para que a implantação e desenvolvimento da política de controles internos, riscos e governança possa acontecer dentro da organização é preciso que todos estejam cientes das funções que serão desempenhadas. Dessa forma é que essa implantação pode obter êxito.

3 O PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresentamos como está sendo desenvolvida a gestão de riscos no IFS e o levantamento situacional da Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo (CGPA). Além disso, será explanado como foram aplicadas as etapas necessárias para a execução desta pesquisa, que pretende analisar a gestão de riscos na implantação da gestão documental no setor da CGPA do IFS.

O levantamento situacional considerou os meandros da criação, a estruturação, as competências e a posição do setor dentro da organização. Enquanto o percurso metodológico considera o framework referente aos riscos corporativos desenvolvido pelo COSO.

3.1 Gestão de Riscos no Instituto Federal de Sergipe

Dos *frameworks* apresentados, o Ministério do Planejamento adotou o COSO. Consequentemente, o IFS é um órgão do poder executivo seguiu o ministério. Desde 2015, o IFS vem trabalhando na implantação da Gestão de Riscos. Em março de 2015, foi instituída uma política de gerenciamento de riscos, por meio da deliberação nº 05/CD/IFS. Isso ocorreu em observância à recomendação contida no acórdão 3.455/2014 – TCU – Plenário, no sentido de desenvolver e formalizar, com base em metodologia adequada, a política de gestão de risco, ainda que por etapas sucessivas.

Em 2015, o instituto cria sua Política de Gerenciamento de Gestão de Riscos e comitês de Gestão de Riscos. Em 2016, é publicada a instrução normativa conjunta do MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. A partir dessa publicação, o instituto cria o Departamento de Gestão de Riscos (DGR) e institui o Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC).

No entanto, em 2017, por questões de procedimento, o procurador emite um parecer indicando que o conselho do colégio de dirigentes, por ser um órgão consultivo, não poderia tornar o Comitê de Riscos deliberativo, visto que isso seria uma atribuição do conselho superior.

Mesmo com a revogação dessa portaria, os trabalhos do DGR não pararam e, em 2017, é aprovada a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão do Instituto Federal de Sergipe. Essa deliberação nº 01/2017/CGRC/IFS estabelece que a política

Essa política, conforme o art.1º, tem por finalidade instituir princípios e objetivos, diretrizes, responsabilidades e competências para a consecução da gestão de riscos e controles internos, com o propósito de fomentar a integridade institucional do órgão, garantindo segurança razoável na consecução da sua missão, continuidade e sustentabilidade.

Em 2017, o instituto ratifica as competências do CGRC, aprova sua Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRC), o método de priorização de processos, a natureza e categorias dos riscos, o piloto da gestão das contratações baseadas nos riscos e, por fim, institui um Grupo de Trabalho da Área Meio (GTAM) e da Área Fim (GRAF), a qual objetiva auxiliar o comitê na promoção de práticas de governança, gestão de riscos e controles.

Em 2018, o instituto institucionalizou o sistema de governança corporativa, alterou a denominação do comitê, que passou a ser o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), bem como instituiu um programa de integridade, aprovou o plano de comunicação e a minuta do regimento interno do comitê.

Também instrumentos de apoio à operacionalização da política de governança, gestão de riscos e controle. Um exemplo desses instrumentos é a deliberação nº 4 de 2017, que aprovou a matriz de riscos, em subsídio ao gerenciamento dos riscos e controles /da gestão no âmbito do instituto. O instituto procurou seguir a metodologia do MP adequando à realidade da instituição.

3.2 A Gestão de Riscos Alinhada à Gestão Documental

Pensando na difícil tarefa de implantar a gestão documental, assim como na exigência para ser implementada, em todos os níveis da instituição, uma gestão de controles internos, riscos e governança, este trabalho buscou aliar essas duas necessidades de tal forma que o resultado pudesse trazer frutos a ambos, além de evitar perda de tempo e recursos.

A gestão de controles internos, riscos e governança está sendo adotada pelo Ministério do Planejamento, que tem como objetivo identificar, avaliar e adotar resposta aos riscos dentro das unidades. Para tanto, esse Ministério publicou a portaria nº 150, de maio de 2016, que instituiu o Programa de Integridade do Ministério do Planejamento. Em 2017, esse Ministério elaborou um Manual de Gestão de Riscos baseado no COSO ERM, seguindo as diretrizes estabelecidas na portaria de 2016.

Como uma boa prática, esse manual vem sendo adotado pelo IFS, através do Departamento de Gestão de Riscos, na implantação dessa política dentro do instituto. Assim, como encadeia essa mesma metodologia, será adotada para o desenvolvimento desta pesquisa, porque o setor pesquisado faz parte do instituto e está alinhado aos procedimentos, os quais já estão sendo adotados.

Na compreensão de Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa qualitativa fornece uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e que as suas amostras são reduzidas e os dados analisados em seu conteúdo psicossocial, com instrumentos de coleta não estruturados. Segundo o entendimento de Severino (2016), é possível dizer que a abordagem a ser utilizada nessa pesquisa é de natureza qualitativa.

Severino (2016, p. 125) pontua que quando é designado um tipo de abordagem, esse tipo carrega consigo um “conjunto de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas”. Dessa forma, são várias metodologias de pesquisa que podem ser adotadas nesse tipo de abordagem.

Portanto, considerando que o IFS está em processo de implantação da gestão documental e da política de controles internos, gestão de riscos e governança, uma das técnicas foram utilizadas foi a descrição, ela “se presta a descrever, metodologicamente, cada um dos passos dados na realização da pesquisa e na aplicação das técnicas de pesquisa” (CERVO *et. al.*, 2007, p. 32).

Outra característica é a pesquisa-ação. A pesquisa-ação tem o propósito de intervir na situação apresentada que, com as informações coletadas, possibilitou a criação de um mapa de risco e um plano de controle para a CGPA.

Como citado anteriormente, existem outros tipos de *frameworks* utilizados no gerenciamento de riscos, como o Orange Book, que considera o risco positivo como oportunidade e o risco negativo como ameaça e sua metodologia considera os níveis estratégicos de programa e de atividades.

Outro exemplo é a ISO 31000:2009, como exposto no capítulo dois, ela se baseia nas melhores informações e considera os fatores humanos e culturais. Ela pode ser aplicada em qualquer organização, sendo pública ou privada. Alguns dos princípios da norma são criação e proteção de valor e capacidade de reagir a mudanças.

Como dito, o framework utilizado na pesquisa foi o do COSO.

3.2.1 O Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

Conforme foi anunciado, utilizou-se como instrumento norteador para o desenvolvimento da pesquisa, o manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), sua estrutura passa a integrar o Ministério da Economia, em 2019, com a medida provisória nº 870/2019. No entanto, para fins de padronização do texto, durante todo o trabalho, o manual será referenciado com manual do Ministério do Planejamento (MP).

O manual “incorpora as boas práticas reconhecidas, apresentando características da estrutura do COSO ERM” (BRASIL, 2017). Vale salientar que o manual além de ser desenvolvido e aplicado pelo ministério, também vem sendo utilizado pelo IFS como uma boa prática, adaptada à sua realidade.

O MP formulou o manual com base na metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) ERM. Sua estrutura, para o gerenciamento de riscos, considera quatro categorias: os estratégicos referentes às metas alinhadas à missão; os riscos operacionais, que envolvem uma utilização eficaz e eficiente dos recursos; os de comunicação referente à qualidade de relatórios e o de conformidade, voltados ao cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Vale ressaltar que a metodologia do COSO também define oito componentes que devem ser analisados: o ambiente de controle, fixação dos objetivos, identificação de eventos (riscos), avaliação do risco, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e por fim, o monitoramento.

O objetivo do manual desenvolvido pelo MP é apresentar a metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles. O programa de integridade tem como finalidade mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos. O objetivo deste programa é “delimitar medidas que assegurem os resultados esperados pela

sociedade, mediante o fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos, controles e procedimentos de integridade” (BRASIL, 2017, p. 5).

A metodologia proposta no manual busca orientar, identificar, avaliar a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos da unidade, a partir do método de priorização de processos, além de instruir o monitoramento e suporte (BRASIL, 2017).

Ademais o manual orienta que, até que seja desenvolvido um sistema específico para a gestão de integridade, riscos e controles, deverá ser utilizada uma planilha documentadora no excel. Esta planilha documentadora pode ser preenchida conforme se realiza a coleta de dados e está disponível no site do MP. Então, para cada etapa descrita no manual, os dados coletados já podem ser inseridos nessa planilha, que está organizada por abas onde, cada aba está identificada com uma etapa para o gerenciamento dos riscos, portanto, está estruturada com as seguintes abas: mapa de riscos, cálculo do risco inerente, cálculo do risco residual, plano de ação, resposta ao risco, fatores de análise do impacto e probabilidade.

No entanto, para a identificação dos riscos desta pesquisa, foi utilizada a planilha documentadora mais simples, desenvolvida no IFS, porque a planilha do MP foi desenvolvida para ser aplicada na estrutura de um ministério e o IFS, a simplificou a sua realidade, entendemos que para aplicação na CGPA, seria mais melhor utilizar a planilha do IFS.

Estabelecida a ferramenta que foi utilizada, foi dado início à aplicação da pesquisa. De acordo com o manual, a primeira etapa é a análise de ambiente e de fixação de objetivos. Essa primeira etapa tem como finalidade coletar informações para apoiar a identificação de eventos de risco e quais ações serão necessárias para assegurar o objetivo dos processos e macroprocessos.

Na análise do ambiente, devem ser verificados a integridade, valores éticos, competências das pessoas, como a gestão delega autoridade e responsabilidades, a estrutura de governança organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos da CGPA. Enquanto a fixação de objetivos verificará se os objetivos foram fixados e comunicados, se estão alinhados à missão e visão do setor.

Tanto para a análise do ambiente, quanto para a fixação dos objetivos as informações podem ser extraídas do regimento interno, do planejamento estratégico, projetos, orçamento e relatórios, leis, tudo que esteja ligado à gestão da CGPA.

Nessa etapa, pode ser utilizada a ferramenta de análise SWOT. Essa sigla vem das palavras inglesas *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opoortunities*

(oportunidades) e *threats* (ameaças). Estes aspectos foram decisivos no desenvolvimento da estratégia da CGPA.

Fernandes e Berton (2012) destacam que a análise do ambiente é uma etapa importante do processo estratégico, pois, é nessa etapa que é possível estabelecer o contexto histórico e espacial em que a organização está inserida, neste caso a CGPA. De um lado, estão as variáveis a que a organização está condicionada, como as restrições ambientais, econômicas, sociais, políticas, culturais, legais e tecnológicas. Por outro lado, a atuação de uma organização configura o ambiente, no nível local, nacional ou global.

De acordo com Certo *et al.* (2010), não existe uma forma ou padrão ideal para executar a análise do ambiente, que seja capaz de determinar os riscos atuais e futuros para a organização. No entanto, Fernandes e Berton (2012) assinalam que todas as análises de ambiente externo e interno, na literatura em administração estratégica, terminam por ir ao encontro da análise SWOT.

Para Hofrichter (2017), a ferramenta SWOT é excelente para o desenvolvimento da organização e/ou o entendimento de alguma situação ou processo decisório de todos os tipos de negócio, em nível corporativo ou pessoal, isto porque ela oferece uma oportunidade para a organização rever a sua estratégia, seu posicionamento e o rumo que ela irá tomar.

De acordo Hofrichter (2017), a criação desta técnica é atribuída a Albert Humphrey. Ele conduziu, entre os anos de 1960 a 1970, um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, usando dados de diversas empresas. O objetivo do projeto era identificar porque os planejamentos corporativos tinham falhado após identificar um número de áreas importantes, sendo utilizada uma ferramenta para explorar cada área.

Assim, a ferramenta pode ser usada em seções de oficinas de ideias, reuniões de Brainstorming, solução de problemas, planejamento, na avaliação de produtos de concorrentes e entre outros. Hofrichter (2017), ainda, estabelece que, após a aplicação da SWOT, o resultado alcançado pode ser usado para a formulação de um plano de ação ou plano de atuação.

Além disso, para que a análise seja bem-sucedida, é necessário que o pesquisador ou gestor que for aplicar seja realista sobre os pontos fortes e fracos da organização, quanto à visão de onde a organização se encontra e onde ela poderá estar. Assim, a avaliação deverá ser bem específica, evitando uma complexidade

desnecessária e uma análise excessiva, pois o segredo é ser simples, objetivo e direto.

Além da aplicação da SWOT, também foi aplicado na CGPA o formulário de levantamento de informações sobre ambiente e sobre fixação de objetivos, o qual está disponível no manual.

O formulário busca identificar a unidade, as informações referentes a códigos e normas, estrutura organizacional, políticas, visão, missão, valores e informações sobre o macroprocesso/processo. Nele, também, está dividida a análise do ambiente interno e externo.

Figura 6 – Formulário de levantamento de informações

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos		
Órgão / Unidade		
Diretoria / Coordenação		
Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:		
Código de Ética / Normas de Conduta	Sim	Não
Estrutura Organizacional	()	()
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	()	()
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	()	()
Normas Internas	()	()
Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:		
Missão	()	()
Visão	()	()
Objetivos	()	()
Este formulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribuir para identificar também a existência de aspectos relacionados à integridade.		
Informações sobre o Macroprocesso/Processo		
Macroprocesso/Processo		
Objetivo Geral		
Leis e Regulamentos:		
Sistemas:		
Análise de SWOT		
A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo, da unidade e do MP.		
Análise do Ambiente Interno		
Forças (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Fraquezas (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Análise do Ambiente Externo		
Oportunidades (Pontos Fortes)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Ameaças (Pontos Fracos)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	

Fonte: Manual do Ministério do Planejamento - M. Economia, (2017)

Após finalizar a coleta de dados, a próxima etapa foi a identificação dos eventos de riscos.

Esta segunda etapa, considera todas as informações que foram coletadas na primeira etapa, como propósito identificar e registrar os eventos de riscos que podem comprometer o objetivo do processo e as causas e efeitos/consequências deles.

De acordo com o Brasil (2017a), os eventos são situações em potencial, que não ocorreram, mas podem vir a ocorrer. Esses eventos podem ser positivos ou negativos, quando positivos são chamados de oportunidades e quando negativos são denominados riscos. É sempre importante ressaltar que essa é uma replicação do entendimento do COSO, portanto, algo já esclarecido na seção dos paradigmas da gestão de risco.

Na metodologia presente no manual, são trabalhados apenas os eventos negativos. Quando esses eventos são identificados, é possível escolher um tratamento adequado para cada um deles. São três componentes que envolvem os eventos, as causas: que são as condições de origem; o risco: a possibilidade de ocorrer algum evento que possa prejudicar o cumprimento dos objetivos e as consequências, que são o resultado desses eventos sobre os objetivos.

O processo de identificação de riscos permite o uso de diversas técnicas, as quais ficam a critério do pesquisador ou da equipe que vai desenvolver esse levantamento dentro das organizações. Dentre algumas técnicas que poderiam ser usadas estão o desenvolvimento de questionários e checklist, workshop e brainstorming (chuva de ideias), fluxogramas, diagrama de causa e efeito.

Nessa etapa da pesquisa, foram utilizados os dados colhidos na SWOT e análise do ambiente se desenvolveu com a técnica do brainstorming. Esses dados foram lançados na planilha documentadora. Porém, é importante dizer que, por uma escolha metodológica, consideramos, na pesquisa, o estudo de um macroprocesso ou área para analisar, o da gestão documental.

Não foram identificados os subprocessos, por exemplo, os riscos presentes no subprocesso de transferência de documentos para os arquivos centrais. Consideramos que a transferência de documentos está inserida dentro do processo de gestão documental.

Isto porque, até o momento de desenvolvimento desta pesquisa, os processos da CGPA não estavam mapeados, o que acarretaria escopo maior do trabalho que seria realizado e o que poderia acarretar um atraso na pesquisa.

Além disto, o próprio método que foi aplicado permite a análise do risco pela área ou processo/macrop processo. É importante frisar que para o desenvolvimento desta pesquisa, realizar o mapeamento dos riscos não é uma condição *sine qua non*.

Os dados fornecidos pela SWOT, essenciais nessa etapa, foram validados junto ao setor, as ameaças e fraquezas foram isoladas como eventos de riscos que podem impactar no objetivo implantar e desenvolver a gestão documental. Esses fatores estão elencados na planilha documentadora, apresentado no quadro 11.

Para que a segunda etapa fosse concluída, além de identificar os eventos de risco foi preciso descobrir suas causas, efeitos/consequências, as categorias do risco e a natureza do risco. Para categorizar os riscos e sua natureza, utilizou-se as orientações presentes no manual.

Como esta pesquisa está adaptando a aplicação do manual a um setor, o quadro 3 apresenta as categorias do risco presentes no manual. No entanto, para melhor entendimento, a sigla MP foi substituída por CGPA.

Quadro 3 – Categorias de Riscos

Categorias de Riscos	Definições
Estratégico	Eventos que possam impactar na missão, metas ou objetivos da CGPA
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades da CGPA, normalmente associadas a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, infraestrutura e sistema, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e eficiência dos processos organizacionais.
Orçamentário	Eventos que podem comprometer a capacidade da CGPA de contar com os recursos orçamentários necessários a realização das suas atividades.
Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação a

	capacidade da CGPA em cumprir sua missão, isso interfere na imagem do setor.
Integridade	Eventos que podem afetar a probidade da gestão de recursos públicos e das atividades da CGPA, causadas pela falta de honestidade e desvio éticos.
Fiscal	Eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas
Conformidade	Eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Fonte: Adaptação do manual do MP (2017)

A etapa de identificação do risco também necessita de que seja estabelecida a natureza do risco. Ela está relacionada à categoria que será escolhida: se o risco for fiscal ou orçamentário, a natureza será orçamentário-financeiro; se for identificado com natureza estratégica, operacional, reputacional, integridade ou conformidade, a natureza será não orçamentário-financeiro.

Nesta etapa, também ocorre a descrição do risco, obedecendo à seguinte sintaxe: Devido a<**causa/fonte**>, poderá acontecer <**descrição do evento de risco**>, o que poderá levar a <**descrição do impacto/efeito/consequências**> impactando no/na <**objetivo de processo**>.

Após cumprir essa etapa de identificação dos eventos de riscos, foi dada continuidade à pesquisa com o início da etapa de avaliação de eventos de riscos e controles. Essa etapa teve por meta avaliar os riscos, considerando suas causas e consequências. Examinamos a probabilidade e o impacto de cada risco, caso ele venha a ser concretizado.

Os riscos encontrados foram avaliados de forma quantitativa e qualitativa. Além disso, foi analisada a condição inerente desses riscos. O risco inerente é referente àqueles que ainda não possuem ações gerenciais. O risco residual é aquele que continua expondo a instituição, mesmo após as ações gerenciais.

O risco inerente foi avaliado de acordo com o impacto e a probabilidade de ocorrência, em seguida foram identificados e avaliados os controles que respondam aos eventos de riscos identificados, com a descrição do controle atual e a operação de controle.

Após essa análise, demos início à identificação dos controles internos da gestão. Esses controles são regras, procedimentos, diretrizes, conferências que, de forma articulada, serão utilizados para enfrentar os riscos e fornecer uma certa segurança no cumprimento dos objetivos do setor.

A partir deste ponto, foi preciso, com o auxílio da matriz de risco, identificar os pesos relativos ao impacto e à probabilidade do risco residual. Para realizar essa análise, também utilizamos a planilha documentadora.

Finalizada essa etapa de avaliação de eventos de riscos e controles, iniciamos a quarta etapa referente à resposta ao risco. Essa etapa trabalha com os riscos residuais. Após serem identificados os riscos residuais, formulamos as estratégias para responder a cada um deles.

A escolha da estratégia depende do quanto o setor estará disposto a ser exposto ao risco. Aqui, serão considerados os riscos que são compatíveis com a tolerância estabelecida pela CGPA. Essa etapa está vinculada à matriz de risco. No caso desta pesquisa estipulamos essa tolerância.

O manual Brasil (2017a) traz um quadro de resposta ao risco, elencando os níveis de risco: risco crítico, alto, moderado e pequeno. A descrição de cada um deles, os parâmetros para análise e adoção de respostas, o tipo de resposta: evitar, reduzir, compartilhar ou transferir e aceitar o risco, bem como as ações de controle que podem ser executadas. O quadro em questão também está disponível no manual.

As respostas podem ser alteradas à medida que forem sendo adotadas ações para controlar o risco, no entanto, só poderão ocorrer mediante a justificativa e validação da unidade.

É, nesta etapa, que está inserido o Plano de Implementação de Controles (PIC), que é “conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de risco, por meio da adoção de novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo” (BRASIL, 2017a, p. 35). No desenvolvimento do plano, é preciso considerar que o custo para controlar o risco não deve ser mais caro que o benefício.

E, por fim, a quinta etapa: informação, comunicação e monitoramento. A gestão de integridade, riscos e controles internos têm como vital o acesso a informações confiáveis e ao fluxo destas dentro da instituição. Além disso, esta etapa deverá prezar por uma comunicação com a sociedade, evitando respostas inadequadas às necessidades desta.

O monitoramento buscou se certificar de que a estrutura desta gestão estivesse adequada aos objetivos estratégicos. Por conseguinte, as informações devem circular entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Para o monitoramento, o principal meio é o mapa de risco, outro meio que pode ser elaborado é um relatório de implementação do plano de controle. Ainda de acordo com o manual (2017), as unidades devem estabelecer indicadores para acompanhar a implantação de gestão de integridade, riscos e controles internos.

E, depois de implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo. É importante que cada unidade desenvolva seu relatório de gestão. No desenvolvimento desta pesquisa, após o desenvolvimento do mapa de risco e dos controles internos, é preciso que a CGPA acompanhe a evolução de cada instrumento desenvolvido.

4 A GESTÃO RISCOS E CONTROLES INTERNO NA CGPA

Neste capítulo, estão descritas todas as etapas que foram realizadas durante o desenvolvimento desta pesquisa, a análise de ambiente e de fixação de objetivos, identificação de eventos de riscos, avaliação de eventos de riscos e controles, resposta ao risco e a etapa de informação, comunicação e monitoramento.

O ambiente de pesquisa foi a CGPA, setor responsável pela implantação da gestão documental dentro do instituto. Deste setor, saem as normativas para as atividades que são realizadas nos arquivos centrais, nos protocolos e nos demais setores interessados em transferência, consulta, empréstimo, classificação de documentos entre outras atividades.

4.1 Ambiente interno e fixação dos objetivos da CGPA

Nesses mais de cem anos da instituição, apenas em 2013 foi contratado um profissional arquivista. Até esse momento, as atividades de arquivo estavam sob a mesma administração que as de museu e biblioteca, tendo apenas um setor responsável pelas três áreas institucionais.

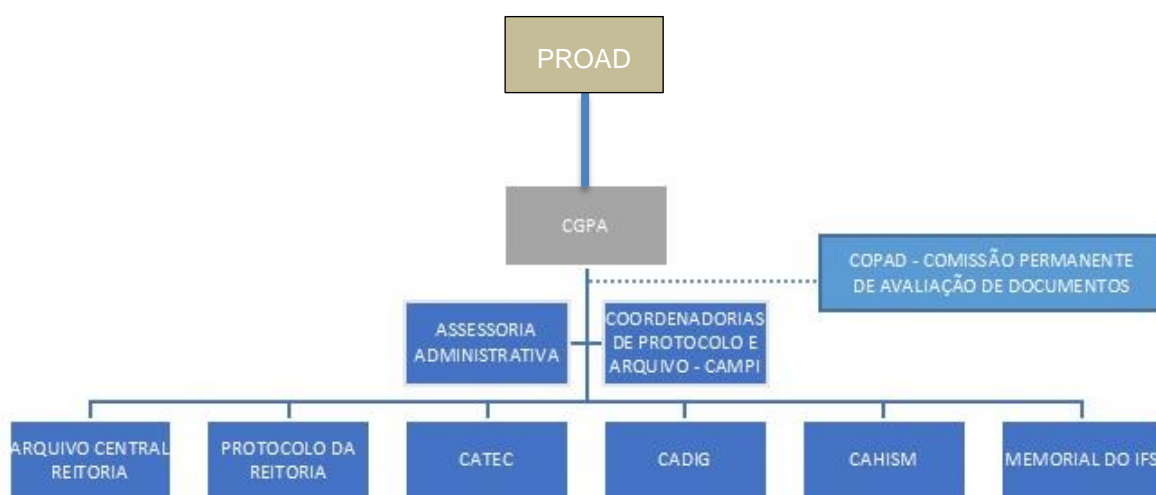
Com a chegada de um arquivista, a administração do IFS resolveu separar as atividades, criando um setor para gerir as bibliotecas da instituição e um outro dedicado às atividades de arquivo. Nesse primeiro momento, foram suspensas as atividades dedicadas ao museu.

Assim, surgiu a Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo (CGPA). Em 2014, foram contratados mais três profissionais da área. No entanto, dois foram destinados aos campi Aracaju e São Cristóvão e, após a saída da primeira arquivista da instituição, a CGPA ficou apenas com um profissional da área. Então, mesmo com a recente contratação, mais uma vez, o setor responsável pela gestão documental no instituto, bem como por todas as atividades de arquivo da reitoria, ficou sob a responsabilidade de apenas uma arquivista e um assessor.

Atualmente, o instituto possui nove campi e a reitoria. Cada campi, com exceção dos municípios de Nossa Senhora do Socorro e de Propriá, possui um profissional da área de arquivo. Entre técnicos de arquivo e arquivistas são totalizados 11 profissionais na instituição.

Com a chegada de novos profissionais no instituto em 2017, a CGPA ganhou mais profissionais. Atualmente, estão em exercício na CGPA quatro profissionais. A partir dessa contratação, foi possível estruturar o setor, com a criação e divisão do trabalho. Essa nova estruturação pode ser vista na figura 7:

Figura 7 – Organograma da CGPA



Fonte: Hotsite da CGPA (2018)

De acordo com o regimento interno, resolução nº 53/2017/CS/IFS, a CGPA estava ligada à Diretoria Executiva da estrutura do gabinete da reitoria, porém, a CGPA, apesar de ainda ser uma coordenadoria, não ocupa mais a posição hierárquica que possuía no início desta pesquisa.

Com as mudanças ocasionadas com a eleição de um novo reitor e a implantação do modelo de governança, a CGPA, através da portaria nº 3.971, de 20 de dezembro de 2018, passa a ser subordinada, diretamente, à Pró-Reitoria de Administração.

É importante ressaltar que dentro do Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014/2019, dentre os objetivos estratégicos e metas do instituto, está estabelecida, como objetivo estratégico, a consolidação da gestão documental.

A PROAD, como estrutura estratégica, passa a promover a consolidação da gestão documental por meio da atuação da CGPA, cujo escopo é coordenar a produção, tramitação, utilização, arquivamento e avaliação dos documentos produzidos e recebidos, sejam digitais ou não, pelo instituto.

Assim, com a mudança, a CGPA se constitui como setor tático-operacional da PROAD, mantendo-se no regimento do IFS como responsável pelo planejamento,

organização e coordenação sistêmicas das atividades de protocolo, da gestão documental e da proteção especial a documentos de arquivos com valor histórico, probatório e informativo.

Ela continua com sua estrutura organizacional: a assessoria da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos, a subordinação do arquivo central, o protocolo da reitoria, a assessoria administrativa, a coordenadoria de apoio técnico, coordenadoria de documentos arquivísticos digitais, a coordenadoria do arquivo histórico e memorial e o próprio memorial do IFS.

Além destas, a CGPA também tem de gerenciar as Coordenadorias de Protocolo e Arquivo – CPRA no que diz respeito a técnicas e métodos a serem adotados. Assim, todas as normativas técnicas que são publicadas pela CGPA devem ser adotadas em todos os campi.

Entre algumas iniciativas importantes que foram publicadas através de portarias, estão: transferência de documentos para os arquivos centrais, empréstimo e consulta de documentos, manual de organização de arquivos setoriais. Já em 2019, foram publicados os requisitos para implantação de arquivos centrais no IFS, o manual de transferência de processos via SIPAC para os arquivos centrais, a cartilha de classificação de documentos e o plano museológico do memorial do IFS.

Portanto, a CGPA é responsável pelo gerenciamento de todas as atividades técnicas e métodos que são adotados pelas Coordenadorias de Protocolo e Arquivo (CPRA's). Cada campus possui sua CPRA. De acordo com o referido regimento art. 21, compete à CGPA:

- I- Coordenar o planejamento da automação aplicada aos arquivos e protocolo;
- II- Estabelecer diretrizes para padronização do protocolo e arquivo em todo o Instituto;
- III- Gerenciar as Coordenadorias de Protocolo e Arquivo – CPRA no que diz respeito a técnicas e métodos a serem adotados;
- IV- Orientar os setores da Reitoria e das Coordenadorias de Protocolo e Arquivo dos campi quanto às diretrizes, técnicas e métodos de protocolo e gestão documental a serem adotados, inclusive quanto à conservação de documentos de valor histórico;
- V- Dirigir e supervisionar a eliminação de documentos da Reitoria, respeitando a legislação vigente e normativos internos, e orientar os Coordenadores de Protocolo e Arquivo dos Campi neste procedimento;
- VI- Elaborar instruções normativas, manuais e outros documentos norteadores referentes ao protocolo e ao arquivo;
- VII- Propor diretrizes e fiscalizar sobre documentos e correspondências externos;
- VIII- Fiscalizar os contratos de serviços no âmbito de suas competências;
- IX- Coordenar as ações de protocolo, inclusive na distribuição de malotes, documentos e correspondências;

- X- Estabelecer diretrizes para padronização do protocolo e da gestão documental em todo o Instituto;
 XI- Desempenhar outras atividades correlatas ou afins. (IFS, 2017).

Em 2017, estimulado pela Coordenadoria de Planejamento (COPLAN), apesar de não estar publicado em portaria, a CGPA estabeleceu sua missão, sua visão e os seus princípios norteadores. Todos os itens citados estão disponíveis no hotsite da CGPA.

Sua missão é promover a gestão documental através do acesso, guarda e conservação dos documentos para atendimento da comunidade interna e externa. A visão que foi estabelecida é a de ser reconhecida como unidade de gestão documental até 2019. E os princípios norteadores são: o respeito, comprometimento, a excelência, ética e transparência.

Quadro 4 – Comparativo da missão, visão e valores

Instituto Federal de Sergipe	Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo
Missão: a educação profissional, científica, técnica e tecnológica de qualidade através da articulação entre ensino, extensão, pesquisa aplicada e inovação para formação integral dos cidadãos.	Missão: Promover a gestão documental através do acesso, guarda e conservação dos documentos para atendimento da comunidade interna e externa
Visão: Ser um dos cinco melhores Institutos Federais do país contribuindo para o desenvolvimento científico, tecnológico, socioeconômico e cultural	Visão: Ser reconhecida como unidade de gestão documental até 2019
Valores: a) Ética – agir coerentemente com os princípios morais; b) Sustentabilidade – assegurar que as ações sejam economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente aceitas, com foco na responsabilidade; c) Comprometimento – assumir posturas e atitudes favoráveis a atingir os objetivos da instituição; d) Inovação – fomentar conhecimentos inovadores nas ações visando atender os anseios da sociedade; e) Transparência – assegurar o acesso às informações com vistas à efetivação do controle social; e) Respeito – Atenção especial aos estudantes, servidores e público em geral.	Valores: Respeito, comprometimento, excelência, ética e transparência.

Fonte: Site do IFS (2019)

Em 2018, através da portaria nº 2.922, de 10 de outubro de 2017, foram criadas a Coordenadoria de Apoio Técnico (CATEC), a Coordenadoria de Documentos Arquivísticos Digitais (CADIG) e a Coordenadoria dos Arquivos Histórico e Memorial (CAHISM), todas subordinadas à CGPA.

Mais uma vez, as atividades de cada coordenadoria não foram publicadas em portaria, elas foram decididas em reunião antes da publicação da portaria de criação. Como o regimento do instituto havia sido publicado alguns meses antes da criação das coordenadorias, as atividades de cada uma delas também não se encontram no regimento da instituição, e isto precisará ser regulamentado. Essa regulamentação está prevista no planejamento de 2019.

Porém, no hotsite, estão especificadas as atividades de cada coordenadoria. A coordenadoria de Apoio Técnico (CATEC) tem o propósito de desenvolver trabalhos de mapeamento, visando à padronização de documentos produzidos no âmbito do IFS, de forma a reduzir o volume dos documentos a serem manipulados, controlados, armazenados e destinados a elaborar diretrizes. Ela também será a unidade responsável pelas capacitações e orientações, no tocante à classificação, padronização e aos procedimentos técnicos como: transferência, empréstimos e consulta nos Campi e na Reitoria.

Pensando na crescente produção de documentos digitais, foi criada a Coordenadoria de Documentos Arquivísticos Digitais (CADIG), cujo intuito é o de identificar os documentos arquivísticos no ambiente digital e elaborar diretrizes para o seu uso, desenvolver atividades para as especificidades próprias dos documentos digitais, no que tange à sua vulnerabilidade, à intervenção humana, à obsolescência tecnológica e à degradação de seu suporte. Portanto, torna-se imprescindível sugerir aprimoramentos nos sistemas de gerenciamento e preservação digital implantados no instituto.

Já a Coordenadoria do Arquivo Histórico e Memorial busca elaborar diretrizes e receber os documentos enviados pelos arquivos centrais mediante recolhimento, objetivando reunir, selecionar, arranjar, descrever, conservar, reproduzir e tornar disponíveis para consulta e pesquisa, aos usuários internos e externos, os documentos de valor histórico, científico e informacional, produzidos no IFS ou não. Desde que oficialmente incorporados ao seu acervo, podendo ser de proveniência particular ou institucional, além de criar projetos de museus e exposição e preparar ações educativas ou culturais no arquivo histórico e no memorial.

Ainda há outros setores que não estão regulamentados, no momento isto ocorre devido ao planejamento estratégico. Isto corre com o Arquivo Central, o qual existe enquanto unidade nos sistemas e é responsável pelo atendimento das solicitações da reitoria, e com a assessoria administrativa.

Quanto ao memorial do IFS, foi institucionalizado com a publicação da portaria nº 1.685, de 15 de junho de 2018, e está subordinado à Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo, vinculado à Coordenadoria dos Arquivos Histórico e Memorial, CHISM.

No momento, a CGPA possui quatro arquivistas, quatro colaboradores terceirizados, sendo dois do arquivo e dois do protocolo da reitoria, um assessor e três bolsistas com projetos de pesquisa em andamento, sendo dois da área de Biblioteconomia e Documentação e um da área de Museologia. As atividades de museu, que ficaram suspensas com a divisão dos setores, foram retomadas em 2016 com o projeto de implantação do Memorial do IFS.

Existem mais dois projetos, que estão sendo desenvolvidos e contam com a orientação compartilhada à coordenadoria, entre a CGPA e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão (PROPEX) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A CGPA também está participando do Planejamento de Desenvolvimento Anual (PDA), no qual todos os indicadores, metas e planos de ação podem ser acessados pelo sistema de planejamento do IFS, o Gplanes. Esse sistema é um software voltado para o desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico das unidades.

É perceptível que a CGPA está consolidada como um setor responsável pelas atividades da gestão documental. Ela possui alguns processos já implantados e a tarefa de conduzir todas as atividades arquivísticas, de acordo com as normativas inerentes aos arquivos da área de educação, sobretudo, a legislação arquivística vigente.

Quanto à política de recursos humanos, não existe uma previsão para o gerenciamento de contratações, por uma questão de hábito, o rito conhecido é que, havendo a necessidade de contratar pessoal especializado, é necessário formalizar um pedido ao gabinete da reitoria justificando a necessidade. Sendo a solicitação aprovada, será enviada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) para análise e providências.

No que se refere à capacitação e treinamento, em 2019, foi enviado à PROAD o pedido com as possíveis capacitações que possam ser custeadas aos servidores. Independentemente da instituição, os servidores da CGPA buscam, mediante recursos próprios, realizar suas capacitações.

Quanto ao público interno, o planejamento da CGPA prevê capacitações, as quais são oferecidas a todos os servidores e colaboradores do instituto. São cursos relativos às atividades de protocolo, às ações de arquivamento nos setores, conforme o manual de organização de arquivos setoriais, classificação de documentos, que são disponibilizados para todo o instituto.

Está prevista, até dezembro de 2019, a construção de um regimento interno, o que regulamentará as atividades das coordenadorias. Entre outras coisas, o regimento irá estabelecer as responsabilidades de seus integrantes, detalhar as responsabilidades explícitas no regimento interno e referendar a estrutura organizacional, que já foi publicada em portaria.

Além disso, está previsto também, no planejamento estratégico, um estudo sobre a padronização hierárquica das Coordenadorias de Protocolo e Arquivo (CPRA's), que hoje estão vinculadas a setores diversos, desde a gerência do campus até a Coordenadoria de Manutenção e Transporte (CAM). Estão previstos, também, a criação da identidade da CGPA e o mapeamento de processos. O mapeamento de processos já está em fase final.

Sobre o código de ética, a CGPA não possui um instrumento normativo próprio. Porém, é possível dizer que além do código de deontologia da própria profissão, não há estabelecido, internamente, as condutas a serem seguidas pelos servidores da CGPA.

O próprio instituto vem trabalhando no desenvolvimento de seu código de ética, que considere as especificidades do IFS. No entanto, é importante esclarecer que mesmo não existindo ainda código voltado para o instituto, há o decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Dentre a legislação que regulamenta a atividade, está a lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, a qual dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências e a lei nº 6.546, de 04 de julho de 1978, que dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivistas e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências.

Dando continuidade a identificação do ambiente e análise e a fixação dos objetivos, o quadro 5 descreve uma aplicação da SWOT no ambiente da CGPA.

Quadro 5 – Análise do Ambiente da CGPA

ANÁLISE DO AMBIENTE DA CGPA	
FORÇAS	FRAQUEZAS
União e parceria da equipe	Layout inadequado
Celeridade nos Atendimentos e respostas	Qualificação em nível de especialização
Persistência e paciência dos servidores	Desvalorização do profissional Arquivista
Fortalecimento da gestão da informação institucional	Pouca articulação política com os setores externos
Capacitação e aprendizado dos servidores depende do auxílio institucional	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Liberdade para publicações normativas	Inadequada infraestrutura física (riscos ambientais)
Ações de conscientização da importância da gestão documental	Cenário político-econômico instável
Reconhecimento de alguns setores acerca da autoridade da CGPA para propor mudanças físicas e padronizações	Mudança na legislação (regulação)
Possibilidade de parcerias e trocas de experiências com outros setores e outras instituições.	Falta de recursos financeiros destinados ao setor
Possibilidade de reserva de espaço de nova estrutura física da reitoria	Falta de reconhecimento da gestão documental.

Fonte: Confirmação da aplicação da análise SWOT (2019)

A análise do ambiente foi pautada nas práticas da COPLAN, por esta ser o setor dentro do instituto responsável por esse tipo de análise. Dessa forma, foram seguidos os instrumentos que já possuem aplicação dentro da instituição e atendem à etapa de análise de ambiente.

Também é importante salientar que o ambiente interno analisado foi a própria CGPA e foram considerados como ambiente externo os setores do IFS, bem como o ambiente externo ao IFS. Exemplo, a desvalorização do profissional arquivista por parte dos demais colegas do instituto, que, por vezes, esquecem que existe o profissional de arquivo e terminam por publicar orientações referentes à área que não é de sua competência, como publicar um guia para o arquivamento em determinado setor ou não querer seguir as instruções normativas publicadas pela CGPA.

Com os dados coletados, foi possível construir a Matriz de Avaliação Estratégica. Ressaltando o que Zampiere (2014) defende que a matriz considera o resultado do cruzamento das oportunidades e ameaças, versus forças e fraqueza.

O preenchimento da matriz de avaliação estratégica foi analisado com base no enfrentamento das forças *versus* oportunidades, das forças *versus* as ameaças, das fraquezas *versus* as oportunidades, e das fraquezas *versus* as ameaças. De acordo com a percepção de quem estará preenchendo a tabela, para cada variável confrontada será atribuída uma numeração, que poderá ser 0, 1, 3 ou 5.

Quando atribuído o zero (0), significa que não existe qualquer relação entre os aspectos analisados. O um (1) significa um nível mais baixo, pouca intensidade entre os aspectos relacionados. O número três (3) representa um nível intermediário, uma intensidade moderada entre os aspectos relacionados. E o número cinco (5), que representa o nível mais elevado, uma forte intensidade entre os aspectos que estão sendo analisados.

Estas são as seguintes perguntas norteadoras:

- **Forças x Oportunidades:** Em que esta força fortalece a busca da oportunidade?
- **Forças x Ameaças:** Em que esta força anula esta ameaça?
- **Fraqueza x Oportunidade:** Em que intensidade esta fraqueza anula a oportunidade?
- **Fraqueza x Ameaça:** Em que intensidade esta fraqueza potencializa esta ameaça?

Como pode ser visto na figura 8, a matriz de avaliação estratégica da CGPA foi preenchida usando essa técnica. Por exemplo, “em que a união da equipe fortalece a busca da capacitação e aprendizado?”, “em que a união da equipe anula a falta de apoio dos gestores?”. “Em que intensidade o ambiente e a estrutura física anulam a capacitação e aprendizado” e “em que intensidade o ambiente e a estrutura física potencializam a falta de apoio dos gestores?”. Vale ressaltar que essas perguntas foram preenchidas pela pesquisadora sob orientação da coordenadora de planejamento.

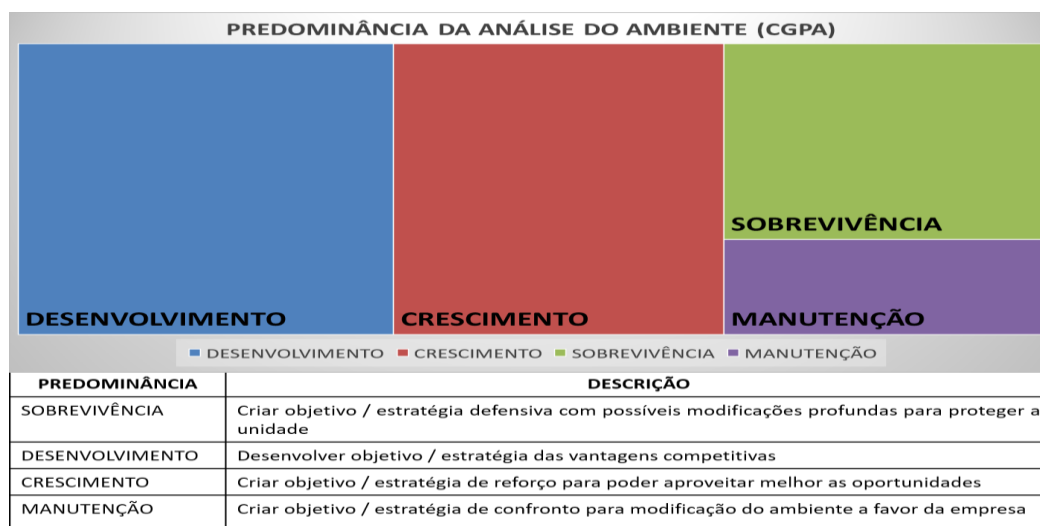
Figura 8 – Matriz de Avaliação Estratégica

		MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA													TOTAL	PRIORIDADE
Orientação: Preencha com o número 0, 1, 2 ou 5. O traço a célula se torna vermelha, faça a correção.		Oportunidades						ST	AMEAÇAS							
Aspectos considerados		Liberdade para realizar publicações normativas	Ações de conscientização da importância da	Reconhecimento de alguns setores acerca da autoridade da CGPA para propor mudanças físicas e padronizações	Possibilidade de parceria e troca de experiências com outros setores e outras instituições	Possibilidade de reserva de espaço de nova estrutura física da reitoria		Cenário político-econômico instável	Mudança na legislação (regulação)	Infraestrutura física (riscos ambientais)	Falta de recursos financeiros destinados ao setor	Falta de reconhecimento da gestão documental				
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Celeridade nos atendimentos e respostas	3	3	3	3	1	13	0	0	1	0	3	4	9	
		Persistência e paciência dos servidores	1	5	1	3	1	11	0	0	1	1	3	5	6	
		Fortalecimento da gestão da informação institucional	5	5	3	3	1	17	0	0	1	1	1	3	14	
		Capacitação e aprendizado dos servidores	5	5	3	3	1	17	0	0	1	0	1	2	15	
	ST		19	23	13	15	4	74	0	0	5	2	11	18		
	FRAQUEZAS	Layout inadequado	0	0	3	0	0	3	0	0	5	1	3	9	12	
		Qualificação em nível de especialização	0	1	1	1	0	3	0	0	1	0	1	2	5	
		Desvalorização do profissional arquivista	1	5	3	3	5	17	0	0	1	5	5	11	28	
		Pouca articulação política com os setores externos	1	5	5	5	5	21	0	0	3	5	5	13	34	
	ST		2	11	12	9	10	44	0	0	10	11	14	35		
	TOTAL		17	12	1	6	-6		0	0	-5	-9	-3			
	PRIORIDADE															

Fonte: Do autor (2019)

O somatório do ambiente interno e do ambiente externo permite estabelecer um cenário de predominância, que pode ser visto na figura 10. Nesta figura, é possível perceber que a CGPA está em pleno desenvolvimento e crescimento, porém a manutenção ainda é baixa, assim faltam mais ações para serem consolidadas e mantidas.

Figura 9 – Cenário de Predominância



Fonte: Do autor (2019)

Esse cenário de predominância aponta que a CGPA está em pleno desenvolvimento e crescimento, isto significa que, apesar das dificuldades, as atividades que estão sendo desenvolvidas estão gerando vantagens competitivas, abrindo espaços, modificando o ambiente em que ela está inserida.

A coleta de dados também permitiu identificar as fraquezas e ameaças, os riscos aos quais a CGPA está submetida. Portanto, as implicações referentes à implantação da gestão documental no IFS. Com isso, foi realizada uma análise, através da ferramenta GUT, para definir os processos que são prioritários em seu gerenciamento. Ela vai subsidiar melhor o planejamento estratégico da unidade.

Essa ferramenta é conhecida como uma ferramenta de priorização de processos e tomada de decisão. A GUT considera a gravidade, a urgência e a tendência dos eventos. Ao utilizar essa ferramenta, foi possível identificar quais procedimentos podem ser prioritários para o setor que está sendo analisado.

Nessa fase, também são realizadas perguntas para atribuição de valor. Contudo, a escala pode variar conforme a pergunta apresentada. Existe um quadro de perguntas próprias para a gravidade, para a urgência e a tendência. Estas podem ser vistas nas figuras 10, 11, 12, respectivamente.

Figura 10 – Gravidade

PERGUNTAS	ESCALA
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

Fonte: COPLAN (2018)

Figura 11 – Urgência

PERGUNTAS	ESCALA
Tenho de tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho de tomar uma ação urgente?	4
Tenho de tomar uma relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Fonte: COPLAN (2018)

Figura 12 – Tendência

PERGUNTAS	ESCALA
Se mantiver a mesma atuação, a situação vai piorar muito?	5
Se mantiver a mesma atuação, a situação vai piorar?	4
Se mantiver a mesma atuação, a situação vai permanecer?	3
Se mantiver a mesma atuação, a situação vai melhorar?	2
Se mantiver a mesma atuação, a situação vai melhorar completamente?	1

Fonte: COPLAN (2018)

Essas escalas foram tanto utilizadas para identificar e priorizar as fraquezas quanto as ameaças. No quadro 6, estão elencadas as fraquezas da CGPA, as escalas de gravidade, urgência e tendência. Após a atribuição da numeração, conforme a escala, há uma multiplicação das variáveis. O resultado estabelece as prioridades das fraquezas a serem resolvidas. Semelhante estratégia ocorre com o quadro 7, que é referente às ameaças.

Quadro 6 – Matriz GUT - Fraquezas

MATRIZ GUT					
FRAQUEZAS	G	U	T	PRIORIDADES	COLOCAÇÃO
Falta de recursos financeiros	3	3	4	36	1º
Importância da gestão documental reduzida	4	3	3	36	2º
Comunicação ineficiente	3	3	3	27	3º
Desvalorização do profissional arquivista	3	3	3	27	4º
Ambiente e estrutura física inadequada	3	2	3	18	5º

Fonte: Do autor (2019)

Quadro 7 – Matriz GUT - Ameaças

MATRIZ GUT					
AMEAÇAS	G	U	T	PRIORIDADES	COLOCAÇÃO
Infraestrutura física (riscos ambientais)	4	4	4	64	1º
Cenário político-econômico instável	4	3	4	48	2º
Mudança na legislação (regulação)	3	3	4	36	3º
Colaboração dos servidores externos à CGPA	3	3	4	36	4º
Falta de apoio dos gestores	3	3	3	27	5º

Fonte: Do autor (2019)

Com esses dados coletados, já é possível iniciar a segunda etapa de identificação dos riscos, que envolvem a área ou processo da gestão documental dentro do instituto.

4.2 Identificação de eventos de risco

Para realização desta etapa, faz-se necessário o preenchimento da tabela de identificação de eventos de riscos. Essa tabela apresenta seis colunas, as quais identificam o processo, os eventos de riscos, as causas, os efeitos/consequências, as categorias e a natureza dos riscos. Para completar a tabela, de acordo com as orientações definidas para essa etapa, acrescentou-se uma coluna de descrição do risco.

A primeira coluna se refere ao processo que está sendo analisado, neste caso, o processo/macrop processo de gestão documental. Para os eventos de risco, foram isoladas as fraquezas e ameaças identificadas durante a primeira etapa. Com base em cada evento, foram identificadas duas causas para cada evento. E, para cada evento de riscos, elencamos duas causas (C1 e C2). Para cada causa foi identificado um(a) efeito/consequência.

Feito isto, cada risco foi estudado conforme as categorias estabelecidas no manual. Reforçando: estratégico, operacional, orçamentário, reputação, integridade, fiscal e conformidade. Além disto, foi identificada a natureza dos riscos, ressaltando que essas categorias e a natureza foram explicadas na seção destinada a explicar as etapas estabelecidas no manual de gestão e controles internos da gestão.

E, para finalizar esta seção, realizamos a descrição do risco conforme a sintaxe: Devido à <**causa/fonte**>, poderá acontecer <**descrição do evento de risco**>, o que poderá levar a <**descrição do impacto/efeito/consequências**>, impactando no/na <**objetivo de processo**>. Com isso, é finalizada a segunda etapa da pesquisa.

Quadro 8 – Identificação de eventos de riscos

Processo	Eventos de Risco	Causas	Efeitos/Consequências	Categoria de Risco	Natureza do Risco
Gestão Documental	Comprometimento na infraestrutura física (riscos ambientais)	C1 Prédio Comprometido com Cupins	Perda de documentos, equipamentos e móveis	Operacional	Não orçamentário financeiro
		C2 Presença de animais abandonados no local	Deslocamento do telhado da sala e contaminação do ambiente		
Gestão Documental	Cenário político-econômico instável	C1 Mudanças nas estratégias políticas C2 Mudanças de estratégias econômicas	Descontinuidade de projetos em desenvolvimento Descontinuidade na contratação de bolsistas e terceirizados	Estratégico	Orçamentário financeiro
Gestão Documental	Mudança na legislação (regulação)	C1 Novas estratégias operacionais por parte dos Ministérios	Obrigatoriedade de implantação de projeto sem recursos	Conformidade	Não orçamentário financeiro
		C2 Evolução nas técnicas operacionais	Obrigatoriedade na adoção de técnicas sem considerar a realidade do setor		
Gestão Documental	Falta de recursos financeiros	C1 Ausência de reconhecimento da necessidade do setor C2	Inadequada destinação de recursos para aquisição de equipamentos Compras autorizadas quando há saldo orçamentário	Orçamentário	Orçamentário financeiro

Inadequada priorização por parte da gestão					
Gestão Documental	Falta de reconhecimento da gestão documental	C1 Falta de conhecimento da área	Interesse excessivo por eliminação documental e digitalização de documentos sem obedecer aos critérios necessários	Estratégico	Não orçamentário financeiro
		C2 Ausência de interesse	Pequena participação nos cursos oferecidos pela CGPA		
Gestão Documental	Layout da sala inadequado	C1 Falta de estudo Ergométrico	Interferência psicofisiológicas dos servidores/terceirizados e bolsistas	Operacional	Não orçamentário financeiro
		C2 Adaptação de uma sala	Ausência de locais para triagem e organização de documentos		
Gestão Documental	Qualificação em nível de especialização	C1 Profissionais recém-formados	Sem mestres e doutores na área dentro do setor	Operacional	Não orçamentário financeiro
		C2 Cumprir o prazo para o direito ao afastamento	Qualificações a distância		
Gestão Documental	Desvalorização do profissional arquivista	C1 Processo cultural da gestão documental institucional	Acumulação ou eliminação documental sem critério	Estratégico	Não orçamentário financeiro
		C2	Entendimento que o profissional é desnecessário na instituição		

Processo histórico da preservação da memória institucional					
Gestão Documental	Pouca articulação política com os setores externos	C1 Pouca participação em eventos	Baixa visibilidade	Reputação	Não orçamentário financeiro
		C2 Pouca parceria em projetos com outros setores	Insuficiente divulgação do setor		

Fonte: Do autor (2019)

Quadro 9 – Correlação das categorias do risco e subcategorias de análise

CATEGORIAS DO RISCO ANALISADOS	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Operacional	Esforço de Gestão
Conformidade	Regulação
Reputação/Integridade	Reputação
Estratégicos	Negócios/Serviços à Sociedade
Orçamentário/Fiscal	Orçamentário

Fonte: Do autor (2019)

Observe que para cada subcategoria é atribuída uma porcentagem, juntas elas representam 100% do peso de cada risco. Como estamos adaptando uma metodologia, que foi desenvolvida para um ministério, optamos por atribuir um peso de 100% para a categoria analisada, visto que os fatores de risco encontrados na CGPA abrangem todas as subcategorias.

Isto significa que o risco de infraestrutura física (riscos ambientais) não será correlacionado à subcategoria de reputação. Por ser um risco operacional, ele será analisado à luz da subcategoria de esforço de gestão. Assim, foi atribuindo um valor que poderia variar de 1 a 5, ou seja, 100% do peso para aquele risco.

Para analisar a probabilidade, utilizamos como instrumento orientador outra tabela disponível na planilha documentadora do MP. Essa tabela pode ser vista na figura X: fatores de probabilidade.

Figura 14 – Fatores de probabilidade

Probabilidade					
Aspectos Avaliativos	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
Frequência Observada/Esperada	Muito baixa (< 10%)	Baixa (>=10% <= 30%)	Média (>30% <= 50%)	Alta (>50% <= 90%)	Muito alta (>90%)
Peso	1	2	3	4	5

Fonte: Planilha documentadora do MP (2017)

Após atribuída a probabilidade, em que se consideraram causa e o impacto que levaram em consideração a consequência, foi realizado o cruzamento destes dados mediante multiplicado esses dois fatores, o produto desta multiplicação resulta na relevância do risco inerente.

Em resumo, os fatores de análise de impacto e os fatores de probabilidade podem ser visualizados na matriz de riscos. Na matriz de risco é possível visualizar valor do impacto e da probabilidade, o produto desse cruzamento identifica o nível de riscos conforme a escala.

Figura 15 – Matriz de riscos

IMPACTO	Matriz de Riscos						
	Catastrófico	5	5	10	15	20	25
	Grande	4	4	8	12	16	20
	Moderado	3	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%	
		PROBABILIDADE					

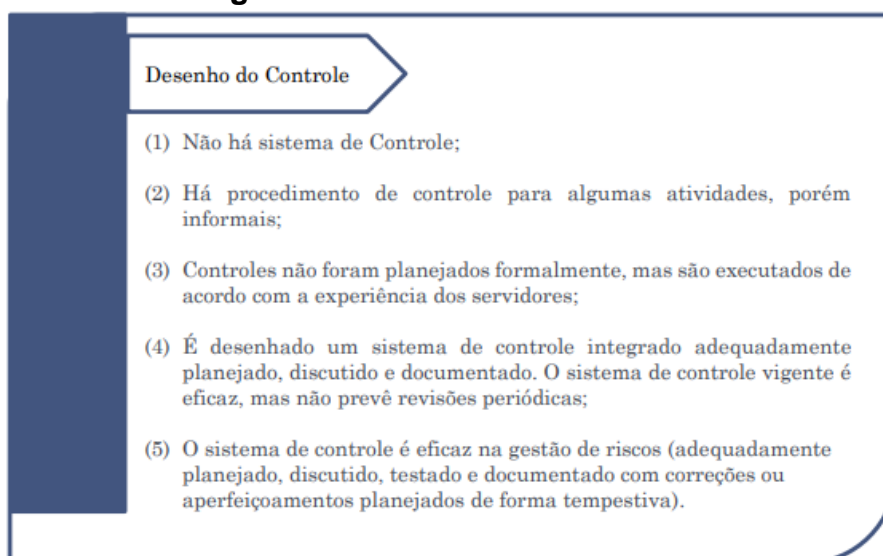
Fonte: Planilha documentadora do MP (2017)

Figura 16 – Escala de nível de risco

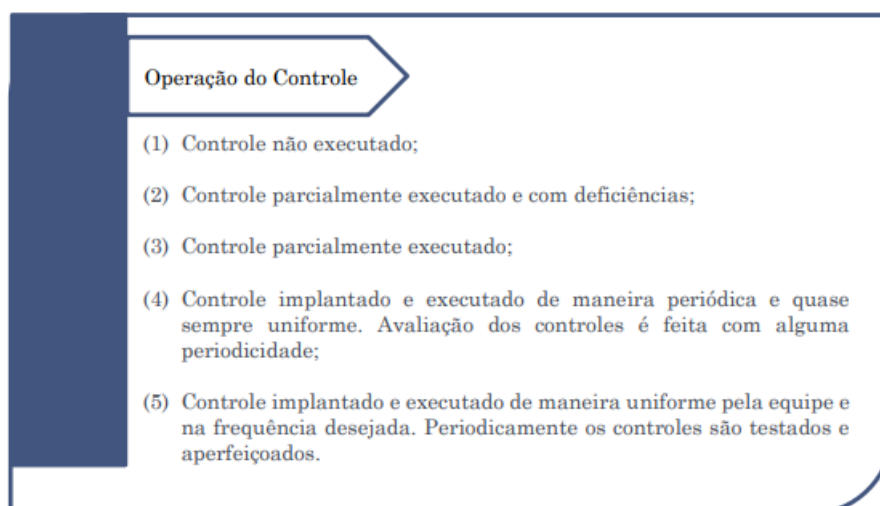
Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Fonte: Planilha documentadora do MP (2017)

Finalizada a análise do risco inerente (RI), foi dado início ao preenchimento da coluna referente aos controles existentes, avaliação de controles e nível de risco residual. Na metodologia proposta pelo MP, nos controles existentes e na avaliação de controles existentes deveriam ser analisados o desenho do controle e a operação de controle, conforme as figuras 17 e 18, repectivamente.

Figura 17 – Desenho do controle

Fonte: Manual de gestão do MP (2017)

Figura 18 – Operação do controle

Fonte: Manual de gestão do MP (2017)

O resultado desse cruzamento resultará no nível de risco residual. No entanto, durante a aplicação da metodologia, percebemos que, por questões de complexidade na avaliação dos controles propostos pelo MP, optou-se por adotar um método de avaliação mais simples, porém com o mesmo efeito, o método de avaliação dos controles internos existentes da CGU.

O DGR do IFS, comparando critérios de avaliação de controles internos, identificou que a proposta utilizada pela CGU, que é também adotada pelo TCU, é mais simples, pois se aplica sobre o fator do risco inerente já identificado. Assim, tão válido quanto a avaliação do MP e menos complexa.

O método da CGU pode ser visto no quadro 10: níveis de avaliação e controles internos existentes.

Quadro 10 – Níveis de avaliação e controles interno existentes

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco	0,2

Fonte: Metodologia de gestão de riscos da CGU (2018)

Na planilha documentadora para preenchimento da coluna de controles existentes, será utilizada a figura dos níveis de avaliação e controles da CGU, onde ficará estabelecido o nível do evento. E, no preenchimento da coluna avaliação dos controles existentes, será atribuído o fator de avaliação dos controles.

Conforme indica o manual da CGU, “o valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual” (BRASIL, 2018, p.22).

Depois de atribuídos o risco inerente, os controles existentes, a avaliação dos controles existentes e o nível de risco residual, é possível entrar na próxima etapa, a resposta ao risco.

4.4 Resposta ao Risco

Nessa etapa, depois de estabelecido o risco residual, é hora de preencher mais três colunas referentes ao tipo de tratamento, as medidas de tratamento e a ação que deverá ser tomada. Para inserir os dados de tipo de tratamento, será preciso analisar a figura de resposta ao risco.

Figura 19 – Resposta ao risco

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: Manual de gestão de riscos do MP (2017)

Quando for atribuído o valor do risco residual, será necessário voltar a escala do nível de risco para saber se o nível de risco mudou em função dos eventuais controles, exemplo, se o risco era alto durante sua análise do risco inerente e, depois da avaliação de controles, ele enquanto risco residual, continua alto ou será inserido em outro nível.

Assim que estabelecido o nível de risco residual, determinou-se o tipo de tratamento/resposta que aquele risco deveria receber. Com base nisto, foram identificadas as medidas de tratamento e ação ou ações para o tratamento de riscos. Finalizada essa etapa, foi possível passar para a última etapa: a de informação, comunicação e monitoramento.

4.5 Informação, Comunicação e Monitoramento

Como, na planilha, uma etapa depende da outra, na parte de comunicação e informação foram identificados os responsáveis pela ação que seria desenvolvida, o prazo e periodicidade para cada ação.

No monitoramento, identificamos o setor que fará o controle das ações propostas. No caso da CGPA, esse setor será a PROAD. No entanto, em algumas ações que foram definidas a pró-reitoria não tem, sozinha, competência para resolver, necessitando que a instância maior, no caso, a reitoria possa fazê-lo.

Para melhor visualizar a planilha documentadora, cortamos em três partes: ambiente de fixação, objetivos e identificação dos riscos. A segunda parte é referente à análise e avaliação de riscos e resposta a risco e resposta a riscos/atividades de controle. A última parte diz respeito à informação, comunicação e monitoramento.

Também foi inserida, ao final, uma imagem da planilha documentadora completa. Devido à extensão da planilha, não é possível visualizar o texto, no entanto, a imagem serve apenas para se ter uma noção do tamanho do arquivo e do trabalho que foi realizado.

5 PROPOSTA DE INTEVENÇÃO

Quadro 11 – Planilha Documentadora – mapa de riscos – planos de controle

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO OPERACIONAL 01	CGPA	Gestão Documental	Prédio comprometido com cupins	Comprometimento da infraestrutura física (riscos ambientais)	Perda de documentos, equipamentos e mobiliário	Devido ao prédio está comprometido com cupins, poderá ocorrer o comprometimento da estrutura física (riscos ambientais), podendo levar a perda de documentos, equipamento e mobiliário, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO OPERACIONAL	CGPA	Gestão Documental	Presença de animais (gatos) abandonados no local	Comprometimento da infraestrutura física (riscos ambientais)	Deslocamento do telhado da sala e contaminação do ambiente	Devido a presença de animais abandonado no local, poderá ocorrer o comprometimento da estrutura física (riscos ambientais), podendo levar ao deslocamento do telhado da sala e a contaminação do ambiente, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

Fonte: Do autor (2019)

Continuação...

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO ESTRATÉGICO 01	CGPA	Gestão Documental	Mudanças das estratégias políticas	Cenário político instável	Descontinuidade de projetos em desenvolvimento	Devido as mudanças nas estratégias políticas, que poderá levar a um cenário político instável, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo da gestão documental.
RISCO ESTRATÉGICO 02	CGPA	Gestão Documental	Mudanças das estratégias econômicas	Cenário econômico instável	Descontinuidade na contratação de bolsistas e terceirizados	Devido as mudanças nas estratégias econômicas, que poderá levar a um cenário econômico instável, podendo levar a descontinuidade na contratação de bolsistas e terceirizados, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação a gestão documental.
RISCO CONFORMIDADE 01	CGPA	Gestão Documental	Novas estratégias operacionais por parte dos Ministérios	Mudança na legislação (regulação)	Obrigatoriedade na implantação de projetos sem recursos	Devido as novas estratégias operacionais por parte dos Ministérios, poderá ocorrer mudanças na legislação (regulação), podendo levar a obrigatoriedade na implantação de projetos sem recursos, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO CONFORMIDADE 02	CGPA	Gestão Documental	Evolução nas técnicas operacionais	Mudança na legislação (regulação)	Obrigatoriedade na adoção de técnicas sem considerar a realidade do setor	Devido a evolução nas técnicas operacionais, poderá ocorrer mudança na legislação (regulação), podendo levar a obrigatoriedade na adoção de técnicas sem considerar a realidade do setor, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO ORÇAMENTÁRIO 01	CGPA	Gestão Documental	Baixo comprometimento da gestão estratégica com a gestão documental	Falta de recursos financeiros para as viabilizar plano de capacitação no setor	Inadequada destinação de recursos para capacitação do corpo técnico	Devido a ausência de reconhecimento das necessidades do setor, poderá ocorrer a falta de recursos financeiros para as aquisições necessárias, podendo levar a inadequada destinação de recursos para capacitação do corpo técnico, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

Continua...

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO ORÇAMENTÁRIO 02	CGPA	Gestão Documental	Baixo comprometimento da gestão estratégica com a gestão documental	Falta de recursos financeiros para as aquisições necessárias	Autorizações de compras que não atendem as reais necessidades do setor	Devido ao baixo comprometimento da gestão estratégica com a gestão documental, poderá ocorrer a falta de recursos financeiros para as aquisições necessárias, podendo levar a autorizações de compras que não atendem as reais necessidades do setor, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO ESTRATÉGICO 03	CGPA	Gestão Documental	Falta de conhecimento da área	Falta de reconhecimento da gestão documental	Interesse excessivo por eliminação documental e digitalização de documentos sem obedecer aos critérios necessários para os procedimentos	Devido a falta de conhecimento da área, poderá ocorrer a falta de reconhecimento da gestão documental, podendo levar ao interesse excessivo por eliminação documental e digitalização de documentos sem obedecer aos critérios necessários para os procedimentos, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO ESTRATÉGICO 04	CGPA	Gestão Documental	Ausência de interesse por parte dos servidores	Falta de reconhecimento da gestão documental	Pequena participação nos cursos oferecidos pela CGPA	Devido a ausência de interesse por parte dos servidores, poderá ocorrer a fatal de reconhecimento da gestão documental, podendo levar a pequena participação nos cursos que são oferecidos pela CGPA, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO OPERACIONAL 03	CGPA	Gestão Documental	Falta de estudos ergonômicos	Inadequado layout do espaço físico da CGPA	Interferência psicofisiológicas dos servidores/terceirizados e bolsistas	Devido a falta de estudos ergonômicos, poderá ocorrer um inadequado layout da sala, podendo levar a interferência psicofisiológicas dos servidores, terceirizados e bolsistas, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO OPERACIONAL 04	CGPA	Gestão Documental	Adaptação de uma sala de aula em ambiente de trabalho	Inadequado layout do espaço físico da CGPA	Ausência de locas para triagem e organização de documentos	Devido a adaptação de uma sala de aula em ambiente de trabalho, poderá ocorrer um inadequado layout da sala, podendo levar a ausência de locais para triagem e organização de documentos, impactando de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO OPERACIONAL 05	CGPA	Gestão Documental	Profissionais recém-formados	Baixa qualificação em nível de pós-graduação	Setor sem mestres e doutores na área	Devido aos profissionais recém-formados, poderá ocorrer qualificações em nível de especialização, podendo levar a um setor sem mestres e doutores na área, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da <u>gestão</u> documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO OPERACIONAL 06	CGPA	Gestão Documental	Obrigatoriedade de cumprir prazo para o ter direito ao afastamento	Baixa qualificação em nível de pós-graduação nos três primeiros anos da carreira	Solicitações concomitantes para afastamento acima do limite permitido para o setor, após os três primeiros anos	Devido a obrigatoriedade de cumprir prazo para ter o direito ao afastamento, poderá ocorrer baixa qualificação em nível de pós-graduação, podendo levar a uma espera mínima de três anos para um possível afastamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO ESTRATÉGICO 05	CGPA	Gestão Documental	Cultura da não gestão documental institucional	Desvalorização do profissional arquivista	Acumulação ou eliminação documental sem critérios	Devido ao cultural da não gestão documental institucional, poderá ocorrer a desvalorização do profissional arquivista, podendo levar a uma acumulação ou eliminação documental sem critérios, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE						
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
	ÁREA/SETOR/UNIDADE	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO
RISCO ESTRATÉGICO 06	CGPA	Gestão Documental	Entendimento que o profissional arquivista é desnecessário na instituição	Desvalorização da gestão documental	Processo histórico da falta da preservação da memória institucional	Devido ao entendimento que o profissional arquivista é desnecessário na instituição, poderá ocorrer a desvalorização da gestão documental, podendo fortalecendo processo histórico da falta da preservação da memória institucional, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.
RISCO REPUTAÇÃO 01	CGPA	Gestão Documental	Falta de apoio estratégico para promover a gestão documental	Deficitária articulação política com os setores externos	inadequada promoção da gestão documental	Devido a Falta de apoio estratégico para promover a gestão documental, poderá ocorrer deficitária articulação política com os setores externos, podendo levar a uma insuficiente divulgação do setor, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)							
Nº ORDEM	ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS				RESPOSTA A RISCOS/ATIVIDADES DE CONTROLE		
	NÍVEL DE RISCO INERENTE (RI)	CONTROLES EXISTENTES	AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	TIPO DE TRATAMENTO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	AÇÃO
RISCO CONFORMIDADE 01	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (3) = Relevância (9)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (9) x (1) = 9 – ALTO	Reduzir	Elaborar estudo da viabilidade de parcerias com público/privado dos não priorizados dentro do instituto	Apresentar um estudo dos projetos passíveis de execução em parceria
RISCO CONFORMIDADE 02	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (3) = Relevância (9)	Inexistente	Controle inexistente	Relevância (9) x 1 = 9 ALTO	Reduzir	Fazer um levantamento de recursos alternativos para atender a mudança	Produção de relatório contendo as ações que podem ser desenvolvidas sem os recursos disponíveis
RISCO ORÇAMENTÁRIO 01	ALTO Impacto (2) x Probabilidade (4) = Relevância (8)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (8) x (1) = 8 ALTO	Reduzir	Elaborar um plano de capacitação para apreciação e autorização prévia	Apresentar, com base no plano, pelo menos 2 capacitações anuais
RISCO ORÇAMENTÁRIO 02	ALTO Impacto (2) x Probabilidade (4) = Relevância (8)	Inexistente	Mal implementado	Relevância (8) x (1) = 8 ALTO	Reduzir	Elaborar plano de aquisição anual do setor	Apresentar as aquisições prioritárias no plano anual de aquisição

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)							
Nº ORDEM	ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS				RESPOSTA A RISCOS/ATIVIDADES DE CONTROLE		
	NÍVEL DE RISCO INERENTE (RI)	CONTROLES EXISTENTES	AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	TIPO DE TRATAMENTO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	AÇÃO
RISCO ESTRATÉGICO 03	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (4) = Relevância (12)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (12) x (1) = 12 – ALTO	Reduzir	Elaborar uma campanha institucional para promover a gestão documental no IFS	Editar um vídeo promocional
RISCO ESTRATÉGICO 04	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (4) = Relevância (12)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (12) x (1) = 12 - ALTO	Reduzir	Plano de incentivo para participação dos servidores	Elaborar plano de incentivo a participação nas capacitações promovidas pela CGPA
RISCO OPERACIONAL 03	MODERADO Impacto (2) x Probabilidade (2) = Relevância (4)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (4) x (1) = 4 MODERADO	Transferir/Compartilhar	Realização de estudos ergonômicos para reavaliação do layout	Solicitar estudos ergonômicos
RISCO OPERACIONAL 04	ALTO Impacto (2) x Probabilidade (4) = Relevância (8)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (8) x (1) = 8 ALTO	Reduzir	Reavaliação do layout do ambiente de trabalho	Solicitar reavaliação do layout da sala com base nos estudos ergonômicos
RISCO OPERACIONAL 05	PEQUENO Impacto (1) x Probabilidade (2) = Relevância (2)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (2) x (1) = 2 = PEQUENO	Aceitar	Estímulo a qualificação em nível de pós-graduação	Incentivar a participação em processos seletivos de pós-graduação presencial e em EAD com base de critérios pré-definidos

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)							
Nº ORDEM	ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS				RESPOSTA A RISCOS/ATIVIDADES DE CONTROLE		
	NÍVEL DE RISCO INERENTE (RI)	CONTROLES EXISTENTES	AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	TIPO DE TRATAMENTO	MEDIDAS DE TRATAMENTO	AÇÃO
RISCO OPERACIONAL 06	ALTO Impacto (4) x Probabilidade (3) = Relevância (12)	Inexistente	Controles inexistentes	Relevância (12) x (1) = 12 ALTO	Reduzir	Estímulo a qualificação em nível de pós-graduação	Incentivar a participação em processos seletivos de pós-graduação presencial e em EAD, com base de critérios pré-definidos
RISCO ESTRATÉGICO 05	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (4) = Relevância (12)	Inexistente	Não funcionais	Relevância (12) x (1) = 12 ALTO	Reduzir	Elaborar uma campanha institucional para desenvolver a cultura da gestão documental no IFS	Editar um vídeo promocional com divulgação nos sistemas do IFS
RISCO ESTRATÉGICO 06	ALTO Impacto (3) x Probabilidade (4) = Relevância (12)	Inexistente	Não funcionais	Relevância (12) x (1) = 12 ALTO	Reduzir	Plano de Marketing para promoção da gestão documental	Elaborar um plano de marketing
RISCO REPUTAÇÃO 01	MODERADO Impacto (4) x Probabilidade (4) = Relevância (16)	Inexistente	Não funcionais	Relevância (16) x (1) = CRÍTICO	Compartilhar	Solicitar apoio estratégico para articulação com as áreas	Documentar todos os processos e demandas pendentes para intervenção estratégica

MAPA DE RISCOS - PLANO DE CONTROLE (CONTINUAÇÃO)				
Nº ORDEM	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			MONITORAMENTO
	RESPONSÁVEL	PRAZO / PERIODICIDADE	SITUAÇÃO	
RISCO OPERACIONAL 01	CGPA de forma sistêmica, junto com as demais coordenadorias de protocolo e arquivo	31/12/2020	Não iniciada	Apresentar o formulário para avaliação e validação pelo gestor máximo (PROAD)
RISCO OPERACIONAL	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Plano de recolhimento de animais, elaborado e validado pela PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 01	CGPA DE FORMA SISTÊMICA JUNTO COM AS COORDENADORIAS CAMPI	31/12/2020	Não iniciada	Estudo Elaborado e validado pelo superior
RISCO ESTRATÉGICO 02	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Parceria firmada entre o IFS e a UFS
RISCO CONFORMIDADE 01	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Aprovação do Estudo pela PROAD
RISCO CONFORMIDADE 02	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Envio do relatório a PROAD
RISCO ORÇAMENTÁRIO 01	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD
RISCO ORÇAMENTÁRIO 02	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Enviar para PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 03	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 04	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD

RISCO OPERACIONAL 03	CGPA/NÚCLEO DE SEGURANÇA NO TRABALHO	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD
RISCO OPERACIONAL 04	CGPA/DIPOP	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD
RISCO OPERACIONAL 05	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD dos critérios propostos para afastamento de servidores
RISCO OPERACIONAL 06	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD dos critérios propostos para afastamento de servidores
RISCO ESTRATÉGICO 05	CGPA/DCOM	31/12/2020	Não iniciada	Submeter à apreciação e aprovação da PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 06	CGPA/DCOM	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a apreciação e aprovação da PROAD
RISCO REPUTAÇÃO 01	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Formalizar a solicitação a PROAD

Fonte: Do autor (2019)

Apenas para se ter uma noção de como ficou o produto final, o mapa de risco e o plano de controle, segue o quadro 11: planilha documentadora.

Quadro 12 – Produto Final - planilha documentadora (Mapa de Risco e Plano de Controle)

Mapa de Riscos - Plano de Controle																	
Nº ORDEM	AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS		IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS				RESPOSTA A RISCOS/ATIVIDADES DE CONTROLE		INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO		MONITORAMENTO			
	ÁREA/SETOR /FUNÇÃO	PROCESSO	CAUSAS	EVENTOS / RISCOS	CONSEQUÊNCIAS / IMPACTOS	DESCRIÇÃO DO RISCO	NÍVEL DE RISCO INICIAL (R)	CONTROLES EXISTENTES	AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	TIPO DE TRATAMENTO	MECANISMO DE TRATAMENTO	AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRazo / RECURSOS N	ATUALIZAÇÃO
RISCO OPERACIONAL 01	CGPA	Gestão Documental	Prédio comprometido com cupas	Comprometimento da infraestrutura física (edifício, ambientes)	Falta de documentos, equipamentos e mobiliário	Devido ao prédio está comprometido com cupas, podem ocorrer o comprometimento da estrutura física (edifício, ambientes), podendo levar a perda de documentos, equipamentos e mobiliário. Impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	MODERADO Impacto (R) = 0,4 Probabilidade (P) = 1 R = 0,4	Existe solicitação de documentação documental (PRADO)	Controle Fraco	Redundância (R) x (P) = 0,4 - MODERADO	Compartilhar	Criação de modelo para solicitação para os setores sistematicamente	Definir e adaptar o formulário	CGPA de forma sistêmica, junto com as demais coordenadoras de projetos e áreas	31/12/2020	Não iniciada	Apresentar o formulário para análise e validação pelo gestor máximo (PRADO)
RISCO OPERACIONAL 02	CGPA	Gestão Documental	Presença de animais (gatos) elevados no local	Comprometimento da infraestrutura física (edifício, ambientes)	Deslocamento do trabalho de sala e contaminação do ambiente	Devido a presença de animais abandonado no local, podem ocorrer o comprometimento da estrutura física (edifício, ambientes), podendo levar a contaminação do ambiente, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	MODERADO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - MODERADO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - MODERADO	Compartilhar	Propor ao gestor do prédio um plano de recolhimento dos animais	Elaboração da proposta	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Plano de recolhimento de animais, elaborado e validado pelo PRADO
RISCO ESTRATÉGICO 01	CGPA	Gestão Documental	Mudanças das estratégias políticas	Cenário político instável	Descontinuidade de projetos em andamento	Devido as mudanças nas estratégias políticas, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Priorizar projetos críticos	Apresentar um estudo dos projetos prioritários	CGPA DE FORMA SISTEMÁTICA, JUNTO COM AS COORDENADORAS CAMPUS	31/12/2020	Não iniciada	Estudo Elaborado e validado pelo superior
RISCO ESTRATÉGICO 02	CGPA	Gestão Documental	Mudanças das estratégias econômicas	Cenário econômico instável	Descontinuidade na contratação de recursos e terceirizados	Devido as mudanças nas estratégias econômicas, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade na contratação de recursos e terceirizados. Impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Validar estudos institucionais para o setor por meio de parcerias	Buscar parcerias junto a Universidade Federal de Sergipe	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Parceria firmada entre o RFI e a UFSE
RISCO CONFORMIDADE 01	CGPA	Gestão Documental	Novas estratégias operacionais por parte dos Ministérios	Mudança na legislação (regulação)	Obrigatoriedade na prestação de projetos sem recursos	Devido as novas estratégias operacionais por parte dos Ministérios, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Elaborar estudo da viabilidade de projetos com participação das equipes do setor	Apresentar um estudo das propostas possíveis de serem feitas dentro do institucional	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Aprovação do Estudo pela PROAD
RISCO CONFORMIDADE 02	CGPA	Gestão Documental	Evolução das técnicas operacionais	Mudança na legislação (regulação)	Obrigatoriedade na prestação de projetos sem recursos	Devido a evolução das técnicas operacionais, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Fazer um levantamento de recursos alternativos para atender a mudança de projetos	Produção de relatório contendo as ações que podem ser desenvolvidas para atender a mudança de projetos	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Elaboração do relatório a PROAD
RISCO OPERACIONAL 01	CGPA	Gestão Documental	Baixo comprometimento de gestão estratégica com a gestão documental	Falta de recursos financeiros para as atividades de gestão documental	Inadequação de recursos para capacitação do corpo técnico	Devido a ausência de comprometimento das equipes, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Elaborar um plano de capacitação para as equipes do setor	Apresentar, com base na aprovação e autorização, a capacitação anual	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD
RISCO OPERACIONAL 02	CGPA	Gestão Documental	Baixo comprometimento de gestão estratégica com a gestão documental	Falta de recursos financeiros para as aquisições, necessidades	Autorização de compra de recursos necessários do setor	Devido ao baixo comprometimento da gestão estratégica com a gestão documental, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Mal Implementado	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Elaborar plano de aquisição anual do setor	Apresentar as aquisições prioritárias no plano anual de aquisição	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Enviar para PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 02	CGPA	Gestão Documental	Falta de comprometimento da área	Falta de reconhecimento da gestão documental	Interesse excessivo por eliminação documental e digitalização de documentos, sem critérios necessários para os procedimentos	Devido a falta de comprometimento da área, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Elaborar uma campanha institucional para promover a gestão documental no RFI	Elaborar um vídeo promocional	CGPA/PROAD/REITORIA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD
RISCO OPERACIONAL 04	CGPA	Gestão Documental	Ausência de interesse por parte dos servidores	Falta de reconhecimento da gestão documental	Pouca participação nos cursos oferecidos pela CGPA	Devido a ausência de interesse por parte dos servidores, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Plano de incentivo para servidores	Elaborar plano de incentivo a participação dos servidores promovidos pela CGPA	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação da PROAD
RISCO OPERACIONAL 03	CGPA	Gestão Documental	Falta de estudos ergonomicos	Inadequação layout do espaço físico da CGPA	Insatisfação psicológica dos servidores/funcionários e visitantes	Devido a falta de estudos ergonomicos, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	MODERADO Impacto (R) = 0,4 Probabilidade (P) = 1 R = 0,4	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 0,4 - MODERADO	Transferir/Compartilhar	Realização de estudos ergonomicos para reavaliação do layout	Solicitar estudos ergonomicos	CGPA/NÚCLEO DE SEGURANÇA NO TRABALHO	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD
RISCO OPERACIONAL 04	CGPA	Gestão Documental	Ausência de uma sala de trabalho orientado de trabalho	Inadequação layout do espaço físico da CGPA	Ausência de uma sala para trabalho orientado de trabalho	Devido a ausência de uma sala de trabalho orientado de trabalho, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Realização do layout no ambiente de trabalho	Solicitar reavaliação do layout da sala com base nos estudos ergonomicos	CGPA/DOOP	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD
RISCO OPERACIONAL 05	CGPA	Gestão Documental	Profissionais recém-formados	Baixa qualificação em nível de pós-graduação	Sócio sem mestros e doutores na área	Devido a baixa qualificação dos profissionais recém-formados, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Acessar	Estimular a qualificação em nível de pós-graduação	Incentivar a participação em processos seletivos de pós-graduação presencial e em EAD, com base em critérios pré-definidos	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD dos critérios propostos para afastamento de servidores
RISCO OPERACIONAL 06	CGPA	Gestão Documental	Obrigatoriedade de cumprir prazo para o ter direito ao afastamento	Baixa qualificação em nível de pós-graduação dos servidores para o setor, após os três primeiros anos de ingresso	Sócio sem mestros e doutores na área	Devido a obrigatoriedade de cumprir prazo para o ter direito ao afastamento, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Controle Inexistente	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Estimular a qualificação em nível de pós-graduação	Incentivar a participação em processos seletivos de pós-graduação presencial e em EAD, com base em critérios pré-definidos	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Dar ciência a PROAD dos critérios propostos para afastamento de servidores
RISCO ESTRATÉGICO 02	CGPA	Gestão Documental	Cultura de não gestão documental institucional	Desvalorização do profissional arquivista	Acumulação ou eliminação documental sem critérios	Devido a cultura de não gestão documental institucional, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Não funcionais	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Elaborar uma campanha institucional para promover a gestão documental no RFI	Elaborar um vídeo promocional com divulgação nos sistemas de RFI	CGPA/DOOP	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação e aprovação da PROAD
RISCO ESTRATÉGICO 06	CGPA	Gestão Documental	Entendimento que o profissional arquivista é desvalorizado na instituição	Desvalorização da gestão documental	Processo histórico de falta de preservação da memória institucional	Devido a cultura de não gestão documental institucional, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	ALTO Impacto (R) = 1 Probabilidade (P) = 1 R = 1 - ALTO	Inexistente	Não funcionais	Redundância (R) x (P) = 1 - ALTO	Reduzir	Plano de Marketing para promoção da gestão documental	Elaborar um plano de marketing	CGPA/DOOP	31/12/2020	Não iniciada	Submeter a aprovação e aprovação da PROAD
RISCO REPUTAÇÃO 01	CGPA	Gestão Documental	Falta de apoio estratégico para promover a gestão documental	Dificuldade articulação política com os setores externos	Inadequada promoção da gestão documental	Devido a falta de apoio estratégico para promover a gestão documental, podem ocorrer a perda de projetos em andamento, podendo levar a descontinuidade de projetos em andamento, impactando no objetivo de planejamento, organização e coordenação da gestão documental.	MODERADO Impacto (R) = 0,4 Probabilidade (P) = 1 R = 0,4	Inexistente	Não funcionais	Redundância (R) x (P) = 0,4 - MODERADO	Compartilhar	Solicitar apoio estratégico para articulação com os setores externos	Documentar todos os processos e demandas pendentes para resolução estratégica	CGPA	31/12/2020	Não iniciada	Formalizar a solicitação a PROAD

Fonte: Do autor (2019)

Com a análise dos dados na planilha documentadora, foi preciso redimensionar alguns riscos apontados na etapa de identificação de eventos de riscos. Isto porque, ao realizar as causas e consequências, observou-se que a sintaxe do risco não estava estruturada de forma correta.

Exemplo, foram identificados dois riscos de reputação, porém, ao proceder com o preenchimento da planilha documentadora, percebeu-se que os dois riscos eram os mesmos, o que diferenciava era a forma como estavam escritos. Assim, suprimos uma das causas e demos continuidade à análise da outra causa. Portanto, no risco de reputação foi identificado apenas uma causa.

Como é a primeira vez que está sendo realizado um mapeamento dos riscos, a avaliação de controles existentes tende a não encontrar controles mediano, satisfatório e forte. Isso se confirma na pesquisa. Nenhum item avaliado demonstrou um alto nível de controle. Por isso, praticamente todos mantiveram no risco residual a mesma escala de risco que foi identificada no nível de risco inerente.

Quanto ao tipo de resposta de tratamento, no total, eram quatro respostas que poderiam ser dadas. Estas respostas estavam condicionadas ao nível do risco, se fosse crítico, a resposta deveria ser evitar; alto, a resposta seria reduzir; se moderado, a resposta seria compartilhar ou transferir e, diante de um risco pequeno, a resposta seria aceitar.

No preenchimento da planilha documentadora, foi seguida essa orientação, no entanto, percebeu-se que a relação de nível de risco e resposta pode variar, porque a resposta pode não depender apenas do setor onde aquele risco está presente.

Sobre as ações, também é importante perceber que uma mesma ação pode reduzir riscos distintos e que as ações buscam complementar ações já propostas, a exemplo, quando os projetos críticos são priorizados, em uma possível diminuição de recursos disponibilizados para projetos, será mais simples definir quais projetos devem ser continuados.

Ainda sobre as ações, algumas delas não dependem, exclusivamente, da CGPA. Portanto, elas devem ser compartilhadas com os setores que têm as competências necessárias para assessorar no desenvolvimento da ação. Um outro indicativo importante são ações que podem ser realizadas de forma sistêmica, ações que podem ser adotadas pelas coordenadorias de protocolo e arquivo dos Campi.

Quanto à sugestão de periodicidade, a data escolhida para execução da atividade ficou para o final de 2020. Isto considerando que essas ações devem entrar

no planejamento, que é realizada ao final de cada ano. Logo, elas terão um ano para serem executadas. Caso o setor perceba que as ações podem ser executadas antes, elas podem entrar na revisão do planejamento de 2019.

Sobre o monitoramento, é importante ressaltar esse controle precisa ser realizado por um setor superior. No caso da CGPA, esse setor é a PROAD, por isso as ações de monitoramento são voltadas à pró-reitoria. Em algumas delas, essas ações estão compartilhadas com a reitoria, porque sua execução não depende apenas da PROAD.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sempre um desafio conciliar duas áreas do conhecimento. Trabalhar com gestão documental e gestão de riscos fortalece as pesquisas referentes a governança arquivística. É a teoria sendo desenhada na prática. Inicialmente dois fatores podem ser percebidos ao pesquisar sobre essas temáticas. Claro que isto não exclui a existência de outros fatores que possam existir para o fortalecimento dessa relação.

O primeiro fator é o cenário da administração pública federal, que vem sendo fortalecido com as mudanças que estão sendo implementadas. É cada vez mais perceptível o compromisso que vem sendo assumido com a eficiência e eficácia com os gastos públicos.

O segundo fator é a própria área da arquivologia tem passado por questionamentos sobre suas ideias, estratégias e metodologias, causados pelo avanço das tecnologias e pela aproximação e reflexão dessa aproximação com a gestão de instituições arquivísticas.

A CGPA é um exemplo dessa aproximação. Apesar de ser uma coordenadoria o setor é mais que uma simples coordenadoria. Ela não é responsável apenas pela execução. Pelo sistema de governança do IFS o seu foco é tático-operacional, além disso, ela está diretamente subordinada ao pró-reitor, considerando o sistema de governança implantado pelo instituto, isto significa que ela deveria dentro da estrutura organizacional assumir um papel de diretoria ou departamento. O que infelizmente não acontece.

Ademais, é preciso considerar que durante o desenvolvimento da pesquisa em conciliar as duas áreas, o efetivo desenvolvimento do produto também se demonstrou um grande desafio. Foram desenvolvidos dois produtos, o mapa de risco e o plano de controle, que estão consolidados em um único instrumento, a planilha documentadora.

Observou-se que apesar do manual de integridade, gestão de riscos e controle ter como finalidade orientar a adoção da técnica por parte das instituições, ele possui algumas limitações. Por exemplo, algumas ferramentas que foram utilizadas para análise estão na planilha documentadora e elementos que estão na planilha não estão contemplados no manual.

Uma das causas é que a planilha documentadora é uma planilha que ao ser preenchida os cálculos são automaticamente realizados, mas é uma planilha

pensada para a estrutura de um ministério subordinada a presidência da república. E considerando que a gestão de risco poderá ser adotada também pelos setores, o instrumento torna-se de difícil entendimento para uma pessoa que não tem domínio pleno sobre o conteúdo.

É fato que essa dificuldade foi percebida durante a aplicação do instrumento. Por isso, além da orientação prestada pela COPLAN, foi de fundamental importância, durante o preenchimento da planilha documentadora, as orientações fornecidas pelo DGR, setores da estrutura da organizacional da PRODIN.

Observou-se também que a própria área que estuda a temática da gestão de riscos, ainda está buscando conhecer mais sobre o tema, o exemplo disto é que só em maio de 2018, um ano após a publicação do manual do MP, o TCU, órgão que determinou ao IFS a adoção da gestão de riscos em 2014 no acordo nº 3.455/2014 - P, publicou o seu manual de gestão de riscos.

Outro exemplo é a CGU, uma das responsáveis pela publicação da instrução normativa conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, só vai ter a publicação da sua metodologia de gestão de riscos publicada em abril de 2018.

Contudo, o manual do MP foi inovador em sua proposta, no entanto, se o objetivo do ministério é que mais instituições venham a seguir a metodologia proposta por eles, o manual tem a necessidade de aprimoramento.

Além das dificuldades encontradas durante o desenvolvimento dos produtos, também foi perceptível que a área da arquivologia, apesar dos questionamentos que vem sofrendo ainda carece de mais produções científicas que discutam a aplicação dos métodos e técnicas da administração no gerenciamento dos arquivos.

Se faz necessário a publicação de mais trabalhos que tragam essa discussão e resultados das ações desenvolvidas pelos gestores, foi sentindo a falta de mais publicações que trazem o tema da gestão da informação e do conhecimento em ambientes empresariais.

Espera-se que esse hiato seja resolvido com uma formação profissional mais atualizada. Que não só considere o estudo dos modelos de administração, mas também a sua aplicação nos futuros ambientes de trabalho. E que essa revisão também seja realizada nas disciplinas que envolvem tecnologia.

Apesar de ser apontado a relação dos questionamentos que a área vem sofrendo com o uso das tecnologias, sobretudo, da produção, tramitação, uso, avaliação, recuperação dos documentos digitais percebeu-se durante a revisão de literatura que essa questão tem que ser discutida na formação dos novos profissionais e na atualização dos que já estão no mercado de trabalho.

Em meio às dificuldades encontradas, foi a primeira vez que houve um levantamento dos riscos da CGPA. Esse trabalho não se encerra só com o levantamento é preciso do gerenciamento dos controles propostos, de forma a minimizar os riscos e potencializar os benefícios dos produtos desenvolvidos.

Os objetivos propostos para esta pesquisa para respondidos, é possível potencializar os projetos e recursos da CGPA mesmo em meio a um cenário de crise com a devida gestão dos riscos, e isto pode ser comprovado com os produtos desenvolvidos o mapa de riscos e o plano de controle.

Para a construção desses dois instrumentos cumprimos os objetivos específicos propostos, ao analisar o ambiente da CGPA verificamos o planejamento estratégico, os instrumentos normativos e o posicionamento do setor dentro do instituto, bem como identificamos os riscos presentes na CGPA e desenvolvemos um mapa de riscos e um plano de controle.

Vale ressaltar que, o cenário encontrado na aplicação da SWOT nesse período da pesquisa já não será o mesmo daqui a um ano, isto faz com que o setor tenha que estabelecer prazo para uma atualização dos produtos gerados no decorrer da pesquisa, pensando nos melhores resultados é preciso desenvolver um acompanhamento.

Porém, positivamente essa ação de controle partirá de uma análise já realizada, mas próxima ao real, porque a CGPA já possui um ponto de partida. Ademais, as ações corretivas podem e devem ser contempladas no planejamento estratégico anual. É um ciclo, isso fará com que a CGPA se fortaleça enquanto setor sistêmico responsável pela gestão documental no instituto, consequentemente a gestão documental do IFS poderá vir a ser exemplo para instituições que estejam em processo de implantação de sua gestão documental.

Além de servir como um modelo para outras instituições, é possível que outras pesquisas venham a ser desenvolvidas, como a verificação da efetividade do plano de controles, se os instrumentos sugeridos conseguirem reduzir os riscos como foi proposto e qual a economicidade que foi gerada a partir da implantação dessa

política. É necessário fazer o planejamento, desenvolvimento, a verificação e os ajustes para gerar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p. Disponível em: http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf. Acesso em: 12 dez. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos: **Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro, ABNT, 2009. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2018.

BEHR, Ariel *et al.* Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v.37, n.2, ago. 2008, p. 32-42. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2018.

BRASIL. Controladoria geral da união. **Instrução normativa nº 1 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em: 4 maio 2017.

BRASIL. Controladoria geral da união. **Metodologia de gestão de riscos da CGU**. Brasília, abr. 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3.455/2014**. 2014. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/2014%2520no%2520acord%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25203.455%252F2014%2520/%20DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uid=78b66600-80e0-11e9-ac94-4df1074bcec6>. Acesso em: 27 maio 2019.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 26 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5, no inciso II do § 3 do art. 37 e no § 2 do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 28 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 9 jan. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm. Acesso em: 17 maio 2019.

BRASIL. Lei nº 6.546, de 04 de julho de 1978. Dispõe sobre a regulamentação das profissões de Arquivista e de Técnico de Arquivo, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 5 jul. 1978. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6546.htm. Acesso em: 18 maio 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ, 26 set. 1909. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 31 maio 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 09 out. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 jun. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 17 maio. 2019.

BRASIL. Medida provisória nº 870, de 1 de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1 jan. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm. Acesso em: 17 maio. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MP). Assessoria Especial de Controles Internos (AECI). **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, DF, 2017a, p. 51.

CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2018.

CERTO, S. C. *et al.* **Administração estratégica**: planejamento e implantação estratégica. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007. 159p.

COOK T. A ciência arquivística e o pós modernismo: novas formulações para conceitos antigos. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 3-27, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/48651/52722>. Acesso em: 17 dez. 2018.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf> . Acesso em: 13 ago 2018.

COSTA FILHO, C. M. A. O ciclo vital ante o documento digital: o modelo records continuum como recurso de elucidação. **Acervo - Revista do Arquivo Nacional**, v. 29, n. 2, p. 155-167, jul-dez. 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/108024>. Acesso em: 17 maio 2019.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, C. R.O. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451p.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DIONNE, G. Risk Management: history, definition and critique. **Risk Management and Insurance Review**, v. 16, n. 2, p.147-166.

FALETTI, L. **Planejamento estratégico**: formulando e executando estratégias vencedoras. Estratégias Vencedoras, 2015. (e-book).

FÁVERI, R. de; SILVA, A. da. Método GUT aplicado à gestão de riscos de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. **Revista Ordem Pública**, v. 9, n. 1, p. 93 -107, jan./jun., 2016. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/112/105>. Acesso em: 30 ago. 2018.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 272.

FREITAS JUNIOR, O. de G; BARBIRATO, J. C. C. As instituições de ensino superior no brasil – desafios e oportunidades. *In*: FREITAS JÚNIOR, O. de G; BARBIRATO, J. C. C. (org.). **Gestão do conhecimento e governança universitária**: uma abordagem sistêmica. Maceió: UFAL, 2009, cap. 4. p. 88-105.

GALARZA, Judith Lopes; ALMUINAS, José Luis Rivero. La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. **Rev. Cubana Edu. Superior**. v.34, n.2, p.45-53, 2015. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v34n2/rces05215.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2018.

GERMANO, A. de C. A governança na arquivologia: desafios. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 45-53, jul./dez., 2016. Disponível em: <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/159/76> Acesso em: 17 dez. 2018.

GONZÁLES DE GOMES, M. N. Novos cenários políticos para informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n.1, p. 27-40, jan./abr.2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a04v31n1.pdf>. Acesso em: 27 maio 2019.

HEREDIA HERRERA, Antonia. El debate sobre la gestión documental. Métodos de Información. **Valência**, v. 5, n. 22-23, enero-março 1998.

HM TREASURY. **The orange book**: management of risk - principles and concepts. Oct. 2014. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf. Acesso em: 2 ago. 2018.

HOFRICHTER, M. **Análise swot**: quando usar e como fazer. Porto Alegre: Revolução eBook, 2017.

IACOVINO, L. Os arquivos como arsenais de responsabilidade. *In*: EASTWOOD, T; MACNEIL, H. (org.). **Correntes atuais do pensamento arquivístico**. Belo Horizonte: UFMG, 2016. p. 261 - 302.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Coordenadoria Geral de Protocolo e Arquivo**. 2018. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/reitoria/coordenadorias/cgpa>. Acesso em: 31 ago. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Resolução nº 53/2017/CS/IFS**. Referenda a resolução 39/2016/CS/IFS, que aprovou Ad Referendum o Regimento Interno da Reitoria do IFS. Aracaju, dez. 2017a. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/reitoria/2013/conselho_superior/estatuto/CS_53_-_Referenda_a_Resolu%C3%A7%C3%A3o_39.2016_que_aprovou_Ad_Referendum_o_Regimento_Interno_da_Reitoria.pdf. Acesso em: 29 ago. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. Comitê de Governança Riscos e Controles. **Deliberação nº 03/2017/CGRC/IFS**. Aprova as naturezas de riscos e respectivas categorias de riscos, em subsídio ao gerenciamento dos riscos e controles da gestão do Instituto Federal de Sergipe. 2017b. Disponível em: https://sig.ifs.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 17 maio 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **Deliberação nº 4, 2017**. Aprova a Matriz de Riscos em subsídio ao gerenciamento dos riscos e controles da gestão do Instituto Federal de Sergipe. 2017c. Disponível em: https://sig.ifs.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 23. fev. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Deliberação nº 1/2017/CGRC**. Aprova a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão do Instituto Federal de Sergipe. 2017d. Disponível em: https://sig.ifs.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 20 maio 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Portaria nº 2.922, 10 de outubro de 2017**. 2017e. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hEgllMdhCXwJ:https://sig.ifs.edu.br/shared/verArquivo%3FidArquivo%3D150282%26key%3Dc1a3cf7d6f2ee4d4cf7d8086fcff891bf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 17 maio 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Portaria nº 1.685, de 15 de junho de 2018**. 2018a. Disponível em: <https://sig.ifs.edu.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=703>. Acesso em: 17 maio 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE. **Portaria nº 3. 971, de 20 de dezembro de 2018**. 2018b. Disponível em: <https://sig.ifs.edu.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=809>. Acesso em: 17 maio 2019.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Declaração de posicionamento do IIA**: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Jan. 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>. Acesso em: 1 out. 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Introducing ISO 15489 - 1: 2016. Information and document management - records management - part 1: **concepts and principles**. 14 slides. Disponível em: https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8800112/8800136/8800147/17804107/Model_presentation_on_2nd_ed_ISO_15489-1-2016.pdf?nodeid=17805745&vernum=-2. Acesso em: 31 ago. 2018.

JARDIM, J.M. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**. Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.19-50, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2016/3932-1475249800.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2018.

JARDIM, J.M. Governança arquivística: um território a ser explorado. **Revista do Arquivo**, São Paulo, n. 7, ano 2, p. 12-23, 2018a. Disponível em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/revista_do_arquivo/07/dossie.php. Acesso em: 17 dez. 2018.

JARDIM, J. M. Governança arquivística: contornos para uma noção. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.31, n.3, p.31-45, set./dez. 2018b. Disponível em: <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/987/994>. Acesso em: 19 dez. 2018.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, J. S. G; SOUZA, E. D. A gestão da informação e do conhecimento nas organizações: condicionantes das propriedades gerais da informação. **Ci.Inf.Rev.** Maceió, v. 1, n. 1, p.12-16, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/1299/900>. Acesso em: 18 jul. 2018.

LOPES, L. C. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Brasília: Projecto Editorial, 2009. 415p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, N. M. do; CABERO, M. M. M; VALENTIM, M. L. P. Perspectiva brasileira do modelo records continuum. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB. **Anais** Eletrônicos Marília: UNESP, 2017. Disponível em: <http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/viewFile/74/766>. Acesso em: 12 dez. 2018.

NERY, MARCO ARLINDO AMORIM MELO. **A Regeneração da infância pobresergipana no início do século xx: o patronato agrícola de Sergipe e suas práticas educativas**. 2006. 153f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PACHECO, C. G; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. *In*: VALENTIM, M. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, cap. 15, p. 319-341.

PÉREZ CERVANTES, J. C. **Planeación y control de obra del Instituto de Religión Tampico**: propuesta de análisis y evaluación de planeación estratégica y riesgo. Tesis Maestría. Gerencia de Proyectos de Construcción. Departamento de Ingeniería Civil, Escuela de Ingeniería, Universidad de las Américas Puebla. Marzo 2004. Disponível em: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/perez_c_jc/portada.html. Acesso em: 3 dez. 2018.

RAMOS, C. **Gestão de riscos corporativos: como integrar a gestão dos riscos com a estratégia, a governança e o controle interno?**. São Paulo: César Ramos & Cia Ltda, 2018. 217p. [e-book].

ROUSSEAU, J; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1994.

SANTOS, V. B dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. *In*: SANTOS, V. B dos; INNARELLI, H. C; SOUSA, R. T. B. (Org.). **Arquivística: temas contemporâneos**: classificação, preservação digital, gestão do conhecimento. Distrito Federal, SENAC, 2009, p. 175-220.

SARMENTO, V. L. P. *et al*. Uma proposta de planejamento estratégico para as universidades públicas brasileiras. *In*: FREITAS JÚNIOR, O. de G; BARBIRATO, J. C. C. (Org.). **Gestão do conhecimento e governança universitária**: uma abordagem sistêmica. Maceió: UFAL, 2009. cap. 4. p. 88-105.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016. 317p.

SCHMIDT, C. M dos S. **A construção do objeto científico na trajetória histórico-epistemológica da arquivologia**. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2015. 287p.

SOUZA, E.D de; DIAS, E. J. W; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 21, n.1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039/5598>. Acesso em: 17 jul. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Gestão documental em ambientes empresariais. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Estudos Avançados em Arquivologia**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012. p. 11-25. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/estudos_avancados_arquivologia.pdf. Acesso em: 31 ago. 2018.

VIANNA, Márcio Aparecido Nogueira; VALLS, Valéria Martin. O papel da gestão documental nos processos de gestão do conhecimento. **Future**, São Paulo, v. 8, n. 2, p.3-26, abr./ago. 2016. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/209/356>. Acesso em: 18 jul. 2018.

ZAMPIERI, S. L. Aplicação da matriz de avaliação estratégica no planejamento estratégico de um centro de pesquisa ambiental. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v.5, n.1, p. 288-306. 2014. Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2014.001.0017/494>. Acesso em: 8 dez. 2018.